



**الدور المعدل للتجديد الإستراتيجي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد
البشرية الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية
" دراسة ميدانية على شركات الإلكترونيات بجمهورية مصر العربية "**

إعداد

د. فائزة زكي عوض الله محمد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

faizaosama2017@gmail.com

د. شيماء خليل مباشر

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

shimaamobasher2020@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الثالث يوليه 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص البحث

إستهدفت الدراسة قياس دور التجديد الإستراتيجي في العلاقة بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وتعزيز الإستدامة التنظيمية ، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من شركات صناعة الإلكترونيات في القطاع الإستثماري والخاص بجمهورية مصر العربية ، وقد تم تحديد مشكلة الدراسة في ضوء كلا من الفجوة البحثية والفجوة التطبيقية ، وتم تطبيق الدراسة على المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة مستخدمة عينة عشوائية طبقية قوامها 376 مفردة ، وذلك باستخدام قائمة الإستقصاء لجمع البيانات الأولية ، كما تم تحليل البيانات بإستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية ، وقد تم التوصل إلي مجموعة من النتائج أهمها التأثير المعنوي الإيجابي للتجديد الإستراتيجي في العلاقة بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وتعزيز الإستدامة التنظيمية ، ومن ثم التحقق من صحة النموذج المقترح للدراسة ، واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها والتوصيات ، وأخيراً حدودها والبحوث المستقبلية المقترحة.

الكلمات المفتاحية : التجديد الإستراتيجي ، إدارة الموارد البشرية الخضراء، الإستدامة التنظيمية ، شركات الإلكترونيات.

1- مقدمة :

في ظل التطورات الحالية وما يشهده العالم من تحولات متسارعة تتسم بعدم التأكد والمخاطرة ، والتي فرضت على المنظمات إدارة مواردها بطريقة مستدامة ، تزامناً مع إطلاق Brund Tland تقريره عام 1987 عن كيفية إستدامة المنظمات لمواردها الداخلية (Anshima, 2024) ، وظهور ما يسمى بالإستدامة التنظيمية Corporate Sustainability التي تعد النهج السائد لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث أصبحت الإستدامة ذات أهمية متزايدة بالنسبة للمنظمات لأنها أدركت أهمية أن تكون ناجحة إقتصادياً ، مسؤولة بيئياً وواعية إجتماعياً ولديها التزاماً قوياً بتخفيض بصمتها الكربونية والحفاظ على مواردها الطبيعية وذات أثراً إيجابياً قوياً على البيئة والذي فرض على كثير من المنظمات العالمية أن ترفع شعاراً أن تكون منظمات صديقة للبيئة ؛ لذلك تسعى منظمات الأعمال جاهدة للبحث عن أفضل الطرق والممارسات التي من شأنها تعظيم القدرة علي أملاك وتحقيق مستويات مرتفعة من إستدامتها التنظيمية (Ali, et al., 2024)

وفي هذا السياق تعد إدارة الموارد البشرية الخضرء من الممارسات المحورية لتطوير القدرات المستدامة ، والتي تتضمن ممارسات وخطط إستراتيجية ذات توجه بيئي ومجتمعي يسمح بتطوير قوتها العاملة الخضرء ، والتي يكون لها دوراً هاماً في دعم الإستدامة التنظيمية (عطا الله ، 2023) ؛ وذلك نظراً لكون المورد البشري هو أفضل الموارد قيمة في القرن 21 ، وعلي الرغم من كونه من الأصول الغير ملموسة إلا أنه يفوق في أهميته وقيمه الأصول المادية الملموسة (مباشر ، 2015).

وفي سياق متصل تشير نتائج عدد من الدراسات ليس بالقليل من أهمها Ahmed et al., 2022 ; Abbas et al., 2023 ; رشوان، 2024 ; Alshawabkeh, 2024 ; (Anshima, 2024).

إلى أن قدرة المنظمات علي بناء وترسيخ منظمات وصناعات مستدامة قادرة على تحسين علاقتها بالمجتمع المحلي وأصحاب المصالح وتحقيق بصمة بيئية إيجابية لا تتوقف فقط على تغيير الممارسات والموارد والقدرات الداخلية التي تراعي المعايير البيئية فحسب والتي من أهمها ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضرء Green human resources Management Practices ، بل يتوجب على المنظمات إحداث تحولات جذرية في إستراتيجياتها من وقت لآخر

للإنتقال إلى شكل أكثر إستدامة ، ومن أهم تلك التحولات والظواهر الإستراتيجية هو ممارسات التجديد الاستراتيجي الفعال Strategic Renewal الذي يعد منهجاً فكرياً هاماً لتسهيل أعمال المنظمات ويدعم بقائها وإزدهارها في المدى الطويل.

ونظراً لأن قطاع الصناعة يعتبر من القطاعات الإستراتيجية الهامة والحيوية ، والذي يعد من العوامل الأساسية لتحقيق الرخاء ونهضة الأمم ، وبالتالي يمكن إستثمار مخرجات هذه الدراسة ومقترحاتها في شركات صناعة الإلكترونيات في جمهورية مصر العربية باعتبارها صناعة تتميز بكونها إستراتيجية ذات منافسة عالية سريعة التطور والأكثر اعتماداً على التكنولوجي ، تساهم بنحو 2 مليار دولار سنوياً في الإقتصاد القومي ، وذلك وفقاً لرؤية مصر 2030 التي تستهدف خلق إقتصاد تنافسي متوازن قائم على الابتكار والمعرفة والتجديد للوصول إلى خلق القيمة وتحقيق الإستدامة التنظيمية (مباشر ، 2023).

2- مشكلة الدراسة :

في ظل بيئة عالمية غير تقليدية يشهدها العالم تسعى المنظمات الصناعية للبحث عن مداخل حديثة تمكنها من تحقيق وضع تنافسي قوى يضمن لها إستدامتها في المدى الطويل ويعتبر كلاً من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وممارسات التجديد الإستراتيجي الفعال أحد تلك المداخل لتعزيز قدرة المنظمات لتحقيق إستدامتها التنظيمية ، وبمراجعة نتائج العديد من الدراسات السابقة والتي من أهمها (Ahmed et al., Ali Pour, 2021 ; Shah et al., 2020 ; AL Shawabken, 2024 2023 ; Abbas et al., 2022 ; التي تناولت العلاقة بين الإستدامة التنظيمية والممارسة الخضراء لإدارة الموارد البشرية كمدخل لتعزيزها تبين وجود فجوة بحثية تمثلت في تباين في قدرة المنظمات على تحقيق مستويات مرتفعة من الإستدامة التنظيمية على الرغم من مستوى التوافر المرتفع للممارسات الخضراء للموارد البشرية في بعض القطاعات ، وهذا ما فسرته نتائج العديد من الدراسات السابقة والتي أوصت بضرورة إدخال مجموعة من العوامل الإستراتيجية التي في حال وجودها تبين وجود أثر تفاعلي قوي يزيد من إيجابية العلاقة بين المتغير المستقل والتابع ، وكان من أبرز هذه العوامل الإستراتيجية المقترحة من قبل بعض الدراسات السابقة أو التي تناولها من قبل دراسات أخرى هو ممارسات التجديد الإستراتيجي الفعال الذي يعد منهجاً فكرياً مهماً قادراً بشكل إستثنائي على تحقيق التوازن بين الأنشطة الإستغلالية والإستكشافية بشكل متزامن في توقيت زمني مناسب (نافع وآخرون ، 2024).

كما أشارت دراسات منها (عطالله ، 2023 ؛ الإمام وآخرون ، 2023 ؛ الغرابلي وآخرون ، 2021) إلى أنه لا تزال هناك فجوات في تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء في الدول النامية ومن أهمها جمهورية مصر العربية سواء على المستوى النظري أو التطبيقي ، فضلاً عن أن القطاع الصناعي في مصر كمجال تطبيق لبحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية في ضوء ممارسات التجديد الإستراتيجي كمتغير معدل غائب إلى حد كبير في الأدبيات الموجودة ، لذلك تسعى الدراسة الحالية لسد تلك الفجوة حيث تنفرد مع قلة من الدراسات لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع وتتميز الدراسة بإضافة متغير التجديد الإستراتيجي كمتغير معدل له أثر تفاعلي في إطار تلك العلاقة في صناعة الإلكترونيات المصرية.

ولتأكيد مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية ، تم إجراء دراسة إستطلاعية (*) بهدف التوصل لبعض المؤشرات المبدئية المتعلقة بمدى إدراك المديرين في عينة من شركات صناعة الإلكترونيات لطبيعة مفهوم وخصائص الممارسات الخضراء للموارد البشرية ، وكذلك إدراكهم لواقع ممارسات التجديد الإستراتيجي بالإضافة إلى التعرف على مدى الدور الذي يمكن أن يساهم به كلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسات التجديد الإستراتيجي في تعزيز الإستدامة التنظيمية للشركات محل البحث ، وذلك بقصد الإقتراب من الواقع العلمي لمجتمع وعينة الدراسة للتعرف على مشكلة الدراسة وصياغتها ، وقد كانت نسبة الإستجابة لمفردات عينة الدراسة الإستطلاعية 89.5%.

ويمكن توضيح نتائج إستطلاع آراء وإتجاهات العينة الإستطلاعية تجاه مدى توافر أبعاد الدراسة بناءً على قيم المتوسط الحسابي كما في الجدول التالي رقم (1) :

(*) تمت هذه الدراسة خلال الفترة من 2024/12/5 إلى 2025/1/7 حيث اعتمدت الباحثة على أسلوب المقابلات الشخصية وباستخدام دليل يتضمن مجموعة من الأسئلة ذات النهايات المفتوحة والمغلقة ، ولقد جري تنفيذها على عينة ميسرة قوامها 40 مفردة من المديرين في مستوى الإدارة العليا والوسطي والإشرافية في أربعة شركات تمثل عينة ميسرة من شركات الإلكترونيات في القطاعين الإستثماري والخاص وتمثلت هذه الشركات في شركة سامسونج وإل جي معبراً عن القطاع الإستثماري ، وشركة السويدي وسيجا أم معبراً عن القطاع الخاص.

جدول رقم (1)
نتائج إستطلاع آراء وإتجاهات العينة الإستطلاعية تجاه مدى توافر أبعاد الدراسة
بناءً على قيم المتوسط الحسابي

المتغيرات		مستوى التوافر في القطاع		متوافر بدرجة كبيرة		متوافر بدرجة متوسطة		متوفر بدرجة ضعيفة	
		قطاع استثماري	قطاع خاص	قطاع استثماري	قطاع خاص	قطاع استثماري	قطاع خاص	قطاع استثماري	قطاع خاص
أ- ممارسات إدارة الموارد البشرية									
1- الإستقطاب والإختيار الأخضر		66%	58%	26%	25%	8%	17%		
2- التدريب الأخضر		66%	54%	28%	35%	6%	11%		
3- إدارة الأداء الخضراء		61%	52%	20%	28%	19%	20%		
4- المكافآت الخضراء		82%	60%	12%	32%	6%	8%		
5- التمكين والمشاركة الخضراء		75%	51%	16%	33%	9%	16%		
ب- التجديد الاستراتيجي									
1- بعد السياق		84%	38%	12%	40%	4%	22%		
2- بعد المحتوى		78%	22%	14%	31%	8%	47%		
3- بعد العملية		91%	18%	6%	30%	3%	52%		
ج- الإستدامة التنظيمية									
1- الإستدامة الاقتصادية		96%	42%	3%	23%	01%	35%		
2- الإستدامة الإجتماعية		90%	22%	7%	13%	3%	65%		
3- الإستدامة البيئية		92%	18%	4%	21%	4%	61%		

المصدر : من إعداد الباحثان بناءً على قيم المتوسط الحسابي لآراء مفردات العينة الإستطلاعية.

- بدراسة وتحليل الجدول السابق رقم (1) تبين ما يلي :

- 1- بالنسبة للمؤشرات المبدئية لطبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كشفت نتائج آراء عينة الدراسة الإستطلاعية مستوى توافر مرتفع في شركات الإلكترونيات بقطاعي الدراسة ، حيث تخطت نسبة التوافر 60% في القطاع الإستثماري ، 50% في القطاع الخاص.
- 2- بالنسبة للمؤشرات المبدئية لأبعاد التجديد الإستراتيجي كشفت نتائج الدراسة الإستطلاعية وجود تباين في آراء المديرين في قطاعي الدراسة فيما يتعلق بإدراكهم لمدى توافر خصائص الممارسات الفعالة للتجديد الإستراتيجي حيث جاءت درجة التوافر مرتفعة في القطاع الاستثماري والتي تخطت 70% ، بينما جاءت درجة التوافر ضعيفة في القطاع الخاص ، وهذا

ما يعطى مؤشر مبدئي حول إختلاف طبيعة الممارسات الفعالة للتجديد الإستراتيجي في كل من القطاع الإستثماري عن القطاع الخاص.

3- بالنسبة للمؤشرات المبدئية عن مستويات تحقيق الإستدامة التنظيمية ، كشفت الدراسة وجود تباين في آراء عينة الدراسة الإستطلاعية حول مدى قدرة الشركات على تحقيق مستويات مرتفعة من الإستدامة ، حيث جاءت درجة التوافر مرتفعة والتي تخطت 90% في شركات الإلكترونيات بالقطاع الإستثماري ، بينما جاءت درجة التوافر ضعيفة في القطاع الخاص.

وفي ضوء ما سبق وبمراجعة نتائج المؤشرات للحالات الثلاثة (التوافر بمقدار كبير ، متوسط ، ضعيف) ، تظهر ملامح علاقة تجمع بين المتغيرات الثلاثة ، حيث صاحب التباين في مستوى تحقيق الإستدامة التنظيمية تباين في نفس الإتجاه لمستوى توافر ممارسات التجديد الإستراتيجي الفعال ، بينما لم يتباين مستوى توافر الممارسات الخضراء للموارد البشرية في نفس الإتجاه بالنسبة لشركات القطاع الخاص ، مما دل على وجود فجوة تطبيقية ناتجة عن تذبذب العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وقدرة الشركة على تعزيز استدامتها التنظيمية بإختلاف قطاعي التطبيق.

وتأسيساً على ما سبق ، في ضوء كلاً من الفجوة البحثية والفجوة التطبيقية أمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي :-

كيف يمكن لشركات الإلكترونيات في جمهورية مصر العربية تعزيز قدرتها على تحقيق مستويات مرتفعة من الإستدامة التنظيمية من خلال تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، في ضوء ممارسات فعالة للتجديد الإستراتيجي؟

وعليه يمكن ترجمة مشكلة الدراسة في التساؤلات الفرعية الآتية :-

- 1- ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإستدامة التنظيمية في شركات تصنيع الإلكترونيات في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص المصري؟
- 2- ما هو دور ممارسات التجديد الإستراتيجي في تعزيز الإستدامة التنظيمية في شركات تصنيع الإلكترونيات في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص المصري؟
- 3- ما هو طبيعة الدور البيئي / المعدل لممارسات التجديد الإستراتيجي في إطار العلاقة بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وتعزيز الإستدامة التنظيمية في شركات تصنيع الإلكترونيات في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص المصري؟

3- أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى تعزيز قدرة المنظمات الصناعية المصرية على تحقيق مستويات مرتفعة من الإستدامة التنظيمية ، فضلاً عن تفسير التباين في قدرة المنظمات على تحقيقها والوصول لمستويات مرتفعة منها ، وذلك من خلال تبني الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كمدخل ، وبتوسط الدور المعدل لممارسات التجديد الإستراتيجي في إطار هذه العلاقة ، ومن أجل تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة تم صياغة عدداً من الأهداف الفرعية الآتية :-

- 1- التعرف على دور الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الإستدامة التنظيمية في شركات تصنيع الإلكترونيات بقطاعي الدراسة.
- 2- تحديد دور ممارسات التجديد الإستراتيجي في تعزيز الإستدامة التنظيمية في شركات تصنيع الإلكترونيات بقطاعي الدراسة.
- 3- قياس الدور المعدل للتجديد الإستراتيجي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية في شركات تصنيع الإلكترونيات بقطاعي الدراسة.

4- أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بموضوع الدراسة ومجال التطبيق كما يلي :

1/4- الأهمية العلمية :

- يبرز الإسهام العلمي للدراسة الحالية فيما يلي :
- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المحدودة التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسات الإستدامة للمنظمات وذلك في سياق اقتصادات الدول النامية ؛ وذلك تلبية لمطالب أصحاب المصالح المتعددين للمنظمة.
- كما توفر نتائج الدراسة المزيد من الفهم للآثار البيئية والاجتماعية والإقتصادية للأكاديميين والممارسين المهتمين بالمبادرات الخضراء في المنظمات.
- أن النموذج الذي تقترحه الدراسة الحالية يساعد المنظمات الصناعية المصرية في تحسين قدرتها لتعزيز الإستدامة التنظيمية من خلال إضافة التجديد الإستراتيجي كمتغير معدل في إطار العلاقة بين الممارسات الخضراء لإدارة المورد البشري وتعزيز الإستدامة التنظيمية ، والذي يساهم بدوره في تفسير التذبذب والتباين في قدرة المنظمات على تعزيز استدامتها التنظيمية.

2/4- الأهمية التطبيقية :

1- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية مجال التطبيق وهو شركات صناعة الإلكترونيات ، والتي تعتبر من أهم وأكبر الصناعات على مستوى العالم ، حيث يتخطى حجم هذه الصناعة 1.4 تريليون دولار ، كما أنها تمثل نسبة تصل إلى 68% من حجم صناعة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (تقرير التنمية الصناعية عن دور التكنولوجيا والابتكار في التنمية الصناعية الشاملة والمستدامة ، 2025).

2- على المستوى المحلي تعد صناعة الإلكترونيات مساهماً رئيسياً في الإقتصاد المصري، باعتبارها أحد الأركان الأساسية للقطاع الصناعي المصري حيث يتجاوز حجم هذه الصناعة في مصر 16 مليار جنيه بالإضافة إلى مساهمتها في الدخل القومي بحوالي 2 مليار دولار سنوياً (إحصائيات المركز المصري للفكر والدراسات الإستراتيجية عن وضع المناطق الصناعية ، 2024).

3- تمثل منظمات صناعة الإلكترونيات 20% من إجمالي المنظمات الصناعية العاملة في جمهورية مصر العربية (عبدة ، 2021).

4- نظراً لكون الممارسات الخضراء وممارسات الإستدامة التنظيمية محدد محوري لقدرة شركات الإلكترونيات على التصدير ودخول الأسواق العالمية بأن تكون المنتجات ذات بصمة بيئية خضراء صديقة للبيئة (إستراتيجية التنمية المستدامة – رؤية مصر 2030).

5- الخلفية النظرية وتطوير فروض الدراسة :

يستعرض هذا الجزء مراجعة الأدبيات المنهجية الخاصة بمفاهيم المتغيرات ، إدارة الموارد البشرية الخضراء ، تعزيز الإستدامة التنظيمية ، وممارسات التجديد الإستراتيجي ، تلي ذلك عرض الإطار النظري للأبعاد الفرعية للمتغيرات الثلاثة ، ثم تناول الدراسات التي أظهرت نتائج ميدانية أو تطوير للحجج النظرية في إطار العلاقة بين المتغيرات الثلاثة ، ومن ثم تطوير فروض الدراسة وصياغتها.

1/5- إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) :

تناولت العديد من الدراسات مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء كونها أحد فروع الإدارة الخضراء التي تدعم دور السلوك البشري في الإدارة البيئية ، والتنمية المستدامة (الغرابلي وآخرون ، 2021) ، والتي تسعى لتبني قوة عاملة خضراء صديقة للبيئة ، ونظراً لأن الميزة

التنافسية المستدامة لأي منظمة تعتمد على الموارد البشرية الموجودة فيها باعتبارها عقول بشرية عالية التميز تحقق مزايا مستدامة للمنظمات يصعب على المنافسين تقليدها ، أصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء مجالاً هاماً للإستثمار فيها (Yong et al., 2020).

1/1/5 – مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء :

وفقاً لما ذكره (Amjad, et al., 2021) ، أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء مفهوماً يدعم الإدارة البيئية للمنظمات ويسعى لتبني قوة عاملة خضراء تهدف لتطوير ثقافة خضراء داخل المنظمات ، وكما أشار (Amrutha , Geetha, 2022) إلي أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعنى المواءمة المنهجية المخططة لممارسات إدارة الموارد البشرية بطريقة نموذجية تتوافق مع الأهداف البيئية والإقتصادية والإجتماعية للمنظمة بما يحقق إستدامة تلك المنظمات ، وأكد ذلك مفهوم (Shafaie et al., 2020 ; Malik,et al.,2021) بأن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تستخدم سياسات وإجراءات وأنشطة وأيديولوجيات إدارة الموارد البشرية التقليدية بهدف تعظيم كفاءة الموارد والأعمال بشكل مستدام ، من خلال دمج ممارسات الإدارة البيئية متمثلة في الممارسات الخضراء مع الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

ووفق هذا المفهوم تم الإستناد إلي (Whrmeyer,1996) باعتباره المؤلف الرئيسي الذي قام بدمج مفهوم الإدارة البيئية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتكوين مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث أكد في بحثه أنه إذا أرادت أي منظمة أن تتبنى نهجاً بيئياً واعياً في أنشطتها فإن عنصرها البشري هو مفتاح النجاح أو الفشل الحاسم في قضية الإستدامة (شحاته ، 2024).

وأتفق مع ذلك (البحيرى ، 2018 ; عطا الله ، 2023 ; نجم ، هلال ، 2024) بأنها تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية التي تعزز التنمية المستدامة من خلال تركيزها على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الصديقة للبيئة والتي تساهم في تعزيز الإستخدام الأمثل والمستدام لموارد المنظمة في سياق إجتماعي وبيئي يساهم في تحقيق إستدامة المنظمات في المدى الطويل.

وفي سياق متصل أشار (مصطفي ، 2025 ; Abbas et al., 2022) إلي إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها نهج مستدام لممارسات إدارة الموارد البشرية الذي يؤكد على التأثير البيئي والإجتماعي لتلك الممارسات من خلال دمج مبادئ الإستدامة في جميع ممارساتها من توظيف وتدريب وتقييم للأداء وصولاً للمكافآت والتعويضات بهدف خلق بيئة تنظيمية مستدامة.

وفي ضوء ما سبق يلاحظ أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء يشمل تعريفات متعددة ولكن بشكل عام جميعها يسعى لشرح الحاجة إلى التوازن بين تحقيق النمو الإقتصادي لتكوين الثروة لتحقيق هدف حاملي الأسهم وكذلك الحفاظ على البيئة الطبيعية والاجتماعية ، حيث أضافت جميع التعريفات السابقة البعد البيئي والاجتماعي للممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية ، وعليه يمكن وضع تعريف لمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء في سياق هذه الدراسة بأنها " تبني ممارسات وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تعزز السلوكيات الخضراء للعاملين والتزامهم نحو القضايا البيئية بما يراعى التأثير الاجتماعي والبيئي لأنشطتها بالإضافة لتحقيق التدفقات المالية المطلوبة في الأجل الطويل لتحقيق التأثير الإيجابي للمنظمات داخلياً وخارجياً ومن ثم المساهمة في تعزيز الإستدامة التنظيمية " .

2/1/5 – ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء :

Green Human Resource Management Practices

تتمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأساليب والأنشطة والبرامج الخضراء التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمة من أجل تعزيز الآثار البيئية والاجتماعية الإيجابية من ناحية وكذلك الحد من الآثار البيئية السلبية من ناحية أخرى (البشر وآخرون ، 2024) . وبينما تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية كالإختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء هي عمليات ضرورية لتحقيق بيئة عمل إستباقية (الغرابي وآخرون ، 2021) ، فإن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بالإضافة للمعايير التقليدية فإنها تسعى إلى توفير الكفاءات وإستثمار الموارد البشرية المهتمة بالقضايا البيئية لتحقيق الإستدامة التنظيمية للمنظمات بكل جوانبها الإقتصادية والاجتماعية والبيئية وذلك من خلال الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (مصطفى ، 2025) .

وفي هذا السياق قام العديد من الباحثين بالدراسة والتحليل للأنشطة الخضراء التي تكرر استخدامها في إطار العمل ، فتناولها (البحيري ، 2018) بأنها التدريب الأخضر ، المكافآت البيئية والإشتراطات البيئية في الموظفين أصحاب الياقات الخضراء وأخيراً المشاركة في إتخاذ القرارات البيئية ، بينما تناولها كلاً من (Amjad et al., 2021 ; Yong et al., 2020) على أنها التحليل والإختيار الأخضر والتدريب والتطوير الخضراء وتقييم الأداء الأخضر ونظم التعويضات والمكافآت الخضراء ، في حين أضاف (الغرابي ، وآخرون ، 2021 ; حساني وآخرون ، 2021 ; Skodua , 2022 ; إمام وآخرون ، 2023) بعد التمكين والإندماج الأخضر ، كما أضافت

دراسة (البشر وآخرون ، 2024) ، بعد العلاقات العمالية الخضراء وذلك اتفاقاً مع دراسة (Siyambalapitiya , et al., 2018) التي ركزت على المفاوضات الجماعية الخضراء ومعالجة التظلمات الخضراء.

بينما ركزت دراسة (عطا الله ، 2023 ؛ رشوان ، 2024 ؛ مصطفى ، 2025) على الممارسات والوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية المنتشرة في بيئة الأعمال المصرية والتي تتمثل في الإستقطاب الأخضر ، الإختيار الأخضر ، التدريب الأخضر ، تقييم الأداء الأخضر ، والمكافآت الخضراء.

وبناءً على ما تقدم تتفق الدراسة الحالية على تناول الممارسات الخمس الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء التي تكرر تناولها والتي وصلت إلي حد الإتفاق في الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية ومنها : (Yoang, et al., 2020 ; Andjarwati et al., 2019) ; الغرابي ، 2021 ؛ حسانين وآخرون ، 2021 ؛ Amjad et al., 2021 ; Abbas et al., 2022 ؛ عطا الله، 2023 ؛ البشر وآخرون ، 2023 ؛ Ali, et al., 2024 ؛ رشوان ، 2024 ؛ عبد الله ، 2024 ؛ مصطفى ، 2025) ، والتي أثبتت معنوية تفسيرية مرتفعة عند اختبارها مع المتغيرات الخاصة بالإستدامة التنظيمية ، والتي لا تختلف كثيراً عن ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية ، ولكن يتم تطبيقها من خلال منهج مستدام للممارسات الخضراء العالمية والتي تلبي الاحتياجات البيئية في صياغة وتنفيذ استراتيجيات أفضل للموارد البشرية ، وتمثلت هذه الممارسات في :-

- الإستقطاب والاختيار الأخضر Green Recruitment and Selection .
- التدريب الأخضر Green training .
- إدارة الأداء الخضراء Green Performance Management .
- المكافآت الخضراء Green reward .
- التمكين والمشاركة الخضراء Empowerment and green Involvement .

وفيما يلي إيجاز لكلا منها:

1/2/1/5 - الإستقطاب والاختيار الأخضر:

أصبح التحدي الرئيسي لإدارة الموارد البشرية التي لديها توجه بيئي هو قدرتها على اجتذاب وتعيين المواهب الجديدة التي لديها الدراية والوعي الكافي بالممارسات البيئية الخضراء ، وذلك من خلال البحث عن أفضل ممارسات للتوظيف الأخضر (Anshima, et al., 2024) ، وفي هذا

السياق أشار (عبد الرحمن ، 2021) إلى أن الإستقطاب والاختيار الأخضر يمثل عنصراً جوهرياً في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ، وذلك من خلال ثلاثة نقاط أساسية هي :

- تحديد المعايير الخضراء المستخدمة لجذب المرشحين ، والتي في ضوءها يتم إستقطاب العاملين ذوي الياقات الخضراء الذين يؤمنون بأهمية تطبيق الممارسات البيئية بناءً على مجموعة من المعايير الإستباقية بشأن البيئة بداية من الوصف الوظيفي القائم على دمج الممارسات البيئية مع خصائص ومهام الوظيفة هذا بالإضافة إلي ضرورة تضمين إعلانات التوظيف ووضوح ووصف الأعمال المتعلقة بالبيئة مع عرض الإنجازات البيئية الخاصة بالمنظمة من خلال موقع الويب الخاص بها والمواقع الرسمية التي تتبعها المنظمة (Gupta, Jangra, 2024).

- توافر الوعي الأخضر للمرشحين للوظيفة ، بأن يكون لديهم الدراية والخبرة بالممارسات البيئية الخضراء ، وكذلك القدرة على تقديم أفكار إبداعية ومبتكرة لتطبيق تلك الممارسات في المنظمة (الغرابلي وآخرون ، 2021).

- وأخيراً العلامة التجارية الخضراء للمنظمة ، مما يعني أن المنظمة تطبق ممارسات بيئية في ظل وجود إدارة موارد بشرية خضراء ، مما ينعكس على السمعة البيئية الجيدة عن تلك المنظمة (Usman, et al., 2024).

وكتطبيق للإستقطاب الأخضر اتجهت العديد من المنظمات ذات السمعة البيئية الجيدة إلي إستخدام نظام الإستقطاب الإلكتروني الذي يتيح للمنظمات القدرة على تقديم مزيد من المعلومات الخاصة بالممارسات البيئية الخاصة بالوظائف الخضراء مقارنة بطرق الإستقطاب التقليدية ، حيث يمكن عقد مقابلات افتراضية أو مكالمات مرئية وهاتفية كما يمكن نشر المتطلبات والمعايير كالمهارات والقدرات الخضراء المطلوبة للمترشح في ضوء التوجه البيئي للمنظمة باستخدام برمجيات توظيف متخصصة عبر الموقع الرسمي للمنظمة مثل برمجية Soft ware as a service , (Saas) (Ali, et al., 2024).

وفي هذا السياق ينظر إلي الإستقطاب الإلكتروني الأخضر بأنه منهج أكثر اخضراراً وأفضل مهنيًا ويعمل على تقليل تكلفة التوظيف وتحسين تجربة المتقدم للوظيفة (عبدالله ، 2024).

وفي مرحلة إختيار المرشحين أشار (Ali, et al., 2024) إلى أن الإختيار الأخضر هو إختيار الأفراد ذو الخصائص التي تدعم التوجه البيئي المستدام ، ويقدرّون الممارسات الخضراء ، وإشباع أنشطة أساسية صديقة للبيئة مثل الحفاظ على الطاقة ، إعادة التدوير والطباعة الأقل. هذا بالإضافة إلى أهمية استخدام المؤشرات البيئية كالمعرفة الخضراء بالعلامة التجارية للمنظمة من قبل المرشح والكفاءات البيئية ومن لديه مبادرات بيئية سابقة ، كما ينبغي تضمين بعض الأسئلة حول بعض المشكلات البيئية المحتملة وذلك في محاولة لمعرفة السلوك البيئي المتوقع وقياس مدى وعي وإدراك المرشحين حول القضايا البيئية المختلفة ، لتحقيق الإختيار الأخضر الفعال (Tahir, et al., 2024).

وبناءً على ما سبق فإن إتخاذ القرار بالتحول نحو التوظيف الأخضر والوظائف الخضراء يترتب عليه تغيرات هيكلية تؤدي إلى زيادة الطلب على بعض الوظائف ونقصه لوظائف أخرى مما ينعكس بالتبعية على إحداث تغييرات خضراء على المهام الوظيفية للعديد من الصناعات لتعزيز قدرتها على تحقيق الإستدامة التنظيمية (خشبة ، 2023).

2/2/1/5 – التدريب الأخضر Green training:

لما كانت ممارسة التوظيف الأخضر تعد بمثابة نقطة البداية للتحول الأخضر وتبنى قوة عاملة جديدة خضراء لديها توجه بيئي ، فإن ممارسة التدريب الأخضر يتعاطم دورها في قدرتها على إكساب وتوعية العاملين الجدد والقدامى بالممارسات البيئية الإيجابية والتحول إلى الثقافة البيئية الخضراء (Anshima, et al., 2024) ، وفي هذا السياق أكد معهد تشارترد لشئون الأفراد والتنمية (CIPD, 2013) أن التدريب الأخضر هو أكثر الممارسات المعتمدة والأكثر أهمية من بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وفي سياق متصل أشار (Usman, et al., 2024) أن التدريب الأخضر يشمل ثلاثة جوانب هي : تعزيز الوعي ، إدارة المعرفة ، وبناء المناخ الأخضر.

وعليه يعرف التدريب الأخضر بأنه " الممارسات الخاصة بإكساب العاملين مهارات ومعارف وخبرات وقدرات في معالجة القضايا البيئية وتنمية الوعي البيئي والإستخدام السليم للموارد والمشاركة في حل المشكلات البيئية من خلال أفكار جديدة مبتكرة تحد من التدهور البيئي وتحقيق بصمة بيئية إيجابية (Tahir, et al., 2024).

ومن أهم الممارسات الخضراء للتدريب والتنمية تتمثل في تدريب العاملين على جوانب الإدارة البيئية للسلامة وكفاءة استخدام الطاقة ، تنمية المهارات الشخصية الخضراء للعاملين ، دورات لتثقيف العاملين حول قيمة إدارة البيئة (الغرابلي، وآخرون، 2021 ; Anshima, et al., 2024 ; نجم وهلال ، 2024 ; مصطفى ، 2025).

3/2/1/5 – إدارة الأداء الخضراء Green performance management:

تتمثل في العملية التي من خلالها يتم تقييم الأداء البيئي الأخضر للعاملين (Malik,et al., 2021) وتحديد نقاط القوة والضعف في مستويات الأداء البيئي الخاصة بهم ، وذلك بهدف تحسين المساهمات والمهارات المهنية حول القضايا البيئية بما يساعد على تحقيق الأهداف والغايات البيئية المستدامة بطريقة أفضل (شحاته ، 2024).

وفي هذا السياق تهتم إدارة الموارد البشرية الخضراء بتضمين المعايير الخضراء في مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية والتي من أهمها (Anshima, 2024) :

- تحديد الأهداف الخضراء . - تحديد المسؤوليات البيئية لكل أفراد المنظمة.
 - تحديد الإهتمامات والمبادرات الخضراء . - تحديد السياسات الخضراء.
- وأشار (Tahir, et al., 2024) إلى ضرورة إدراج النتائج الخضراء في عملية التقييم حيث يتم مكافأة ومعاينة العاملين بناءً على إلتزامهم بالقضايا البيئية ، مما يخلق الوعي بالقضايا الخضراء ويشجعهم على المشاركة وتسهيل التعلم البيئي بما يعزز تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

4/2/1/5- المكافآت الخضراء Green Reward:

يعد نظام المكافآت الخضراء جزءاً هاماً من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، والذي يعرف بأنه إستراتيجية لمزيج أساسي من المكافآت المادية والمعنوية الداخلية والخارجية ، الفردية والجماعية التي تقدم للعاملين الذين حققوا ممارسات وإنجازات بيئية (عطا الله ، 2023)، وذلك من أجل تشجيع المبادرات الخضراء وخلق صورة ذهنية خضراء عن المنظمة حيث يعتبر نظام المكافآت مطلباً أساسياً لمزاولة أي عمل (Gupta & Jangra, 2024).

وفي هذا السياق تشير نتائج دراسة (Ali et al., 2024) أن المنظمات التي تربط بين تحقيق نتائج بيئية طيبة وبين المزايا المقدمة للعاملين تحقق حافزاً قوياً للإلتزام بالمعايير البيئية وتوليد المبادرات البيئية بشكل أفضل من الذين يحصلون على رواتب ثابتة لكونها صيغة من صيغ تقدير المنظمة لجهود العاملين ومساهماتهم البيئية (الفاقي ، 2015).

5/2/1/5- التمكين والمشاركة الخضراء Empowerment and Green Involvement:

يقصد به إشراك العاملين في المبادرات البيئية والممارسات الإدارية تجاه البيئة ، من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة في الأنشطة التشغيلية ، وتقديم أفكار وإقتراحات فعالة للتحسينات البيئية (Usman, et al., 2024) بما يحقق عملية التمكين النفسي التي تخلق الدافع لإلتزام العاملين بالتنفيذ نتيجة مشاركتهم في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالقضايا الخضراء بل سيجعل ذلك العاملين هم أداة الترويج الحقيقية لكل جهود المنظمة للحفاظ على البيئة وتحقيق الإستدامة التنظيمية (البحيري ، 2018).

وقد حدد (نجم وهلال ، 2024 ; Ali, et al., 2024) خمسة أبعاد لقياس المشاركة الخضراء وهي : مدى وضوح الرؤية الخضراء ، مناخ التعلم الأخضر من خلال خلق بيئة عمل تشاركية خضراء ، قنوات الإتصال المختلفة الرسمية وغير الرسمية تفضيل الممارسات الخضراء ، تشجيع الممارسات الخضراء.

2/5 – الإستدامة التنظيمية : Corporate Sustainability :

أصبحت الإستدامة التنظيمية هي السمة الرئيسية التي تميز منظمات أعمال القرن الحادي والعشرين ، حيث تسعى كافة المنظمات إلي تحقيقها على الصعيد المحلي والعالمي بإعتبارها أحد أهم الحقول الإدارية التي لاقت إهتماماً متسارعاً في الآونة الأخيرة مما فرض على منظمات الأعمال ضرورة إتباع سلوكاً إستباقياً سريعاً يعزز لديها الإستدامة التنظيمية ويساعد قيادتها على سرعة إتخاذ الإجراءات بشأن القضايا البيئية والإجتماعية والإقتصادية (Anshima, et al., 2024).

وفي هذا السياق يشير تقرير " المستقبل المشترك " الذي أعدته اللجنة المعنية بالتنمية والبيئة إلي أن الإستدامة التنظيمية لا تقتصر على الممارسات التنظيمية التي تحقق الإزدهار الإقتصادي للمنظمات فحسب ولكن تمتد لتشمل تحقيق العدالة الإجتماعية والسلامة البيئية (عادل ، 2023). ولهذا يعد مفهوم الإستدامة وسيلة المنظمات التي تسعى بشكل إستباقي لتحقيق التوازن المستدام لمصالح كافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمة Stake holders وذلك من خلال قدرتها على تحقيق القيمة الإقتصادية والنتائج المالية المرضية وكذلك تحقيق إحتياجات المجتمع والمتطلبات البيئية (Ali, et al., 2024).

وفي سياق متصل أشار (النجار ، 2023 ؛ عادل ، 2023 ؛ الراعي ، 2024) إلى مفهوم الإستدامة بأنه كافة الأنشطة والممارسات المؤسسية التي تسعى لتحقيق التوازن في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى القصير والمتوسط والطويل ، وذلك للحفاظ على مهام وإستمراره العمل من خلال تنفيذ العمليات بكفاءة وفعالية على المستوى الإقتصادي والإجتماعي والبيئي .

كما اتفقت دراسة (عطا الله ، 2023 ؛ Tahir, et al., 2024 ؛ Anshima, 2024 ؛ Usman, 2024) على أنها قدرة المنظمة على إحداث التغيير التنظيمي وإضافة قيمة تنظيمية تحقق لها الإستمرارية والتقدم لتلبية الإحتياجات الحالية للمستفيدين مع المحافظة على قدراتها الإستراتيجية من أجل إستثمار الفرص في المستقبل لتلبية الإحتياجات المستقبلية للمستفيدين.

وفي ضوء ما سبق يتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول مفهوم الإستدامة التنظيمية ويمكن تعريفها في سياق هذا البحث بأنها " قدرة المنظمة على إمتلاك الرؤى العالمية والإستراتيجيات الفريدة القادرة على عمل التجديد الإستراتيجي الفعال والممارسات الخضراء مع الإستثمار الأمثل لموارد المنظمة والمحافظة على النظم الإيكولوجية بما يسهم في خلق القيم في الأجلين القصير والطويل إستناداً إلى مفهوم القيمة المشتركة التي توازن بين تحقيق القيمة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة بما يساهم في إرتقاء المنظمات لمستوى التحديات التي تواجهها داخل الأسواق العالمية ، ومن ثم تعزيز قدرة تلك المنظمات على الإستدامة.

1/2/5- أبعاد الإستدامة التنظيمية :

إزداد وعى قادة المنظمات المعاصرة حول قضية الاستدامة وكيفية تحقيقها ، وضرورة أن تكون الحلول والقرارات مسؤولة اجتماعياً وصادقة للبيئة وذات قيمة إقتصادية في نفس الوقت (Amrutha & Geetha, 2022).

وقد أشارت عدد من الدراسات السابقة من أهمها : (Andjarwati, et al., 2019 ؛ Ali , et al., 2024;Tahir, et al., ؛ Amjad, et al., 2021 ؛ Yong ,et al., 2020 ؛ Anshima, et al., 2024 ؛ العبادي ، الدعوي ، 2018 ؛ عادل، 2023 ؛ عطا الله، 2023 ؛ الشمري وآخرون، 2024 ؛ عبداللاه، 2024 ؛ رشوان ، 2024) إلى ثلاثة أبعاد رئيسية للإستدامة التنظيمية والتي وصلت إلى حد الإتفاق بين الدراسات السابقة وهي : الإستدامة الإقتصادية ، الإستدامة الاجتماعية ، والإستدامة البيئية ، في حين أضافت دراسة (أحمد ، 2024) ،

أبعاد أخرى للإستدامة مثل الإستدامة الإستراتيجية ، إستدامة المنتجات والبرامج ، الإستدامة المالية ، إستدامة العاملين ، والمسئولية الإجتماعية ، وفي سياق الدراسة الحالية تعتمد الدراسة على الأبعاد الثلاثة الرئيسية للإستدامة التي تم الاتفاق عليها من قبل الدراسات السابقة وهي :

1-1/2/5- الإستدامة الاقتصادية : Economically Sustainability :

هي قدرة المنظمة على إجراء التحسينات على الأداء المالي والتسويقي لتحقيق الأهداف المالية للمساهمين وأصحاب المصلحة من خلال تحقيق معدلات مرضية لإستثماراتهم ، كما تسعى المنظمة إلى تحقيق مستوى من التأثير الإقتصادي للمجتمع (Anshima,et al.,2024) ، وبذلك يوجد منهجان لتقييم الإستدامة الإقتصادية الأول : يتعلق بكيفية البقاء والإستمرار للأعمال التجارية والوفاء بالتزاماتها تجاه الملاك وحملة الأسهم ، وتحقيق السمعة الجيدة للمنظمة في السوق كهدف رئيسي لتحقيق الإستدامة الإقتصادية ، بينما يتعلق المنهج الثاني : للتقييم بالأثر الإقتصادي للمنظمة على المجتمع منها مستويات الأجور والمساهمة في النمو الإقتصادي المحلي والإقليمي (عادل، 2023 ; Ali, et al., 2024).

وفي هذا السياق أشار (العبادي ، الدعي ، 2018) إلى أن قضية الإستدامة الإقتصادية هي إمتداد لتحقيق متطلبات الإستدامة الإجتماعية والبيئية ، لما لها من تأثير قوى على تحقيق الإستدامة الإجتماعية والبيئية ، حيث أن النجاح في تحقيق الأهداف المالية ينعكس إيجابياً على قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع والبيئة.

2-1/2/5- الإستدامة الإجتماعية Social Sustainability :

تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين تحقيق الكفاءة الإقتصادية وأقصى إنتاجية للفرد مع الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال الإستخدام الرشيد للموارد الطبيعية المتجددة والغير متجددة (الراعي ، 2024) ، فدعم المنظمات للمجتمع يتم من خلال مفاهيم المساواة والتمكين وإمكانية الوصول والمشاركة وتقوية الهوية الثقافية وتكافؤ الفرص والمنافع العادلة والمساواة وغياب التمييز في مكان العمل ومراعاة الإعتبارات الأخلاقية والقيم (عادل ، 2023) ، وهذا ما يعرف بالبعد الداخلي للمسئولية الإجتماعية الخاص ببيئة العمل الداخلية من الإدارة والعاملين (إسماعيل ، طه ، 2023 ; Das & Singh, 2016).

أما البعد الخارجي للإستدامة الإجتماعية المرتبط بالمجتمع المحلي والحكومة والعلاء وعلاقات التفاعل الإجتماعي بين أفراد المجتمع ، فمشاركة المجتمع في الأعمال التجارية التي تتطلب العمل

المشارك يعد جزءاً من الممارسات التجارية الثقافية والاجتماعية التي تشجع التغيير الاجتماعي والمساهمة في حل المشاكل المجتمعية وتعزيز ثقافة المشاركة في العمل المنظمي تعد من أولويات تحقيق الإستدامة الاجتماعية (العبادي، الدعي، 2018 ; Amrutha & Geetha , 2020).

3/1/2/5- الإستدامة البيئية Environmental sustainability :

تعنى قدرة المنظمة بتطبيق الممارسات التي تسهم في جودة البيئة في المدى الطويل ، واستخدام أنظمة ذات كفاءة في الإدارة البيئية والسعي نحو زيادة كفاءة استخدام الموارد ومنها توفير الطاقة والحد من الانبعاثات وإعادة التدوير والمنتجات الصديقة للبيئة (Usman,et al., 2024) ، هذا ويعد البعد البيئي من أكثر الأبعاد مرتفعة الأهمية بالنسبة للمنظمات الساعية لتحقيق الإستدامة التنظيمية ، نظراً لأنه يستند إلى إفتراض أساسي هو أن النظم الإيكولوجية محدودة القدرة على التجدد وأن التنوع البيولوجي والأرضى والماء والهواء يتعرض للخطر نتيجة الإجراءات غير المسؤولة من قبل المنظمات (Tahir, et al., 2024) ، ولذلك تهدف المنظمات الساعية نحو تحقيق مستويات مرتفعة من الإستدامة في استخداماتها البيئية إلى الوصول لبصمة بيئية صفرية لمنتجاتها لتحسين الأثر الإيجابي لمنتجاتها وجعلها صديقة للبيئة كلية.

3/5 - ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإستدامة التنظيمية :

تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية في البيئات المختلفة ، فقد قدمت دراسة (Sharma & Gupta , 2015) نموذج إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل مبتكراً للإستدامة التنظيمية بالتطبيق على شركة HCL الهندية للخدمات التكنولوجية والإلكترونية وكشفت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية كعملية مبتكرة تلبي مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالشركة وأوصت الدراسة ممارسي إدارة الموارد البشرية ومديري الشركات بضرورة إدماج العاملين في برامج الإدارة البيئية لتحقيق المنافع العامة وتعزيز إستدامة المنظمة ، واتفقت معها دراسة (Das & singh, 2016) والتي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإستدامة التنظيمية ، وأن هذه الممارسات لها دور هام في خلق ثقافة الإستدامة حيث يتم رؤية جميع قرارات الموارد البشرية من منظور المساهمين ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تدرك قيمة الإستدامة تزداد قدرتها على جذب المواهب القوية ذات التوجه الأخضر والإحتفاظ بها مع مراعاة تأثيراتها الإقتصادية والاجتماعية والبيئية ، كما توصلت الدراسة إلى الدور المعنوي لممارسات

الموارد البشرية الخضراء في تحسين العملية التنظيمية وإنشاء وتنفيذ إستراتيجيات الأعمال المستدامة مما أدى إلى القدرة التنافسية المرتفعة والسمعة الإيجابية للشركات الصناعية الهندية محل التطبيق.

كما هدفت دراسة (Andjarwati, et al., 2019) إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها التدريب والتطوير والسياسات الصديقة للبيئة في الإستدامة ، وذلك في ضوء الدور المعدل للقيم الخضراء الفردية والدور الوسيط للسلوك الأخضر للعاملين بالتطبيق على قطاع التعدين في إندونيسيا ، وقد توصلت النتائج لمؤشرات إيجابية لعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أبعاد التنمية المستدامة ، وقد ساعدت الدراسة على سد الفجوة بين المعرفة المحدودة حول الإستدامة البيئية.

وتوالت الدراسات المهمة بدراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإستدامة التنظيمية في قطاعات مختلفة ومنها دراسة (Young, et al., 2020) والتي استخدمت بيانات مقطعية من 112 شركة تصنيع في ماليزيا والتي أظهرت النتائج علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء : التوظيف الأخضر ، التدريب الأخضر على أبعاد الإستدامة بينما لم يعثر على تأثير قوى لتقييم الأداء الأخضر والمكافآت الخضراء على الإستدامة ، واتفقت معها دراسة (Amjad, et al., 2020) والتي كشفت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها دوراً حاسماً في الإدارة البيئية والإستدامة التنظيمية كما أظهرت النتائج أن الممارسات الخضراء المتمثلة في التدريب والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والمكافآت والتعويضات الخضراء لها قدرة تفسيرية عالية في تحقيق مستويات عالية من الإستدامة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للأداء البيئي في قطاع الصناعات النسيجية بباكستان.

كما تناولت دراسة (عطا الله ، 2023) أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في دعم الأداء المستدام بالتطبيق على قطاع الأعمال الصناعية بوسط الدلتا ، وقد تم التوصل إلى التأثير الإيجابي للممارسات الخضراء على الأداء المستدام حيث جاءت الأهمية النسبية مرتفعة للمكافآت الخضراء يليها الإختيار الأخضر على الأداء المستدام ، وقد أوصت الدراسة بضرورة تضمين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كأولوية وإستثمار من قبل إدارة الشركات الصناعية ، واعتباره إستراتيجية تنافسية لتحقيق الإستدامة والتوازن بين المكاسب الإقتصادية والإجتماعية والبيئية.

وقد أتفقت دراسة (رشوان ، 2024) التي طبقت في قطاع الإلكترونيات على الأهمية المتزايدة لإدماج الممارسات الخضراء مع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتوظيف وتدريب الكوادر البيئية القادرة على الالتزام بالمتطلبات البيئية ، مما يمنح الشركات ضماناً لتطوير مسارها البيئي والإقتصادي والإجتماعي نحو تحقيق أهداف إستدامة المنظمات والوصول إلي بصمة بيئية صفرية. كما أضافت دراسة (Ali , et al., 2024) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء أصبحت مجالاً مميزاً لتعزيز المبادرات التنظيمية المهمة بممارسات الإستدامة وأن القدرة على تحقيق مستويات مرتفعة من التميز يدور حول القدرة على تحسين مستويات الإستدامة التنظيمية.

وأخيراً أشارت دراسة (Anshima, et al., 2024) والتي اتفقت مع دراسة (Amrutha & Geetha, 2020) والتي تناولت مراجعة 174 مقالة علمية لإستخراج الفجوات البحثية في أدبيات إدارة الموارد البشرية الخضراء وقدرة تلك الممارسات على تلبية متطلبات تحقيق الإستدامة التنظيمية ، وقد توصلت إلي أن كل دراسة تقدم دليلاً إرشادياً تستهدف من خلاله تحديد محتوى إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع التطبيق واقتراح نموذج يشمل الممارسات الخضراء الأكثر أهمية في تعزيز إستدامة المنظمات يحقق التوازن الإقتصادي والإجتماعي والبيئي الفعال لتلك المنظمات.

واسترشاداً بما سبق تم تطوير الفرض الأول للدراسة كما يلي :

- **الفرض الرئيسي الأول (H₁)** : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية في شركات الإلكترونيات في كلٍ من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص.

وينبثق منه مجموعة من الفروض الفرعية التالية :

- **الفرض الفرعي الأول (H_{1/1})** : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإستقطاب والإختيار الأخضر وتعزيز الإستدامة التنظيمية في شركات الإلكترونيات بقطاعي التطبيق.
- **الفرض الفرعي الثاني (H_{1/2})** : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب الأخضر وتعزيز الإستدامة التنظيمية في شركات الإلكترونيات بقطاعي التطبيق.
- **الفرض الفرعي الثالث (H_{1/3})** : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الأداء الأخضر وتعزيز الإستدامة التنظيمية في شركات الإلكترونيات بقطاعي التطبيق.

- الفرض الفرعي الرابع ($H_{1/4}$) : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المكافآت الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية في شركات الإلكترونيات بقطاعي التطبيق.
- الفرض الفرعي الخامس ($H_{1/5}$) : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التمكين والمشاركة الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية في شركات الإلكترونيات بقطاعي التطبيق.

4/5 – التجديد الإستراتيجي :

1/4/5 – مفهوم التجديد الإستراتيجي Strategic Renewal : حظي مفهوم التجديد الإستراتيجي باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كمحور رئيسي في حقل الإدارة الإستراتيجية في الآونة الأخيرة ، وذلك نتجه لما تشهده بيئة الأعمال من اضطرابات متسارعة وتغيرات ديناميكية متعددة الأوجه ومنافسة مفرطة وخاصة في الصناعات ذات الثقافة التكنولوجية والمعرفية العالية (Ciszewska & Wojcik, 2023)، وفي هذا السياق تعددت مفاهيم التجديد الإستراتيجي وتطورت وفقاً لوجه نظر العلماء والباحثين ، فيمكن إرجاع ظهوره إلي مساهمات (Schendel & Hoper, 1979 ; Chakravarthy, 1984) حول التجديد الذاتي الإستراتيجي التي صورت هذا المفهوم كنشاط للتحويل البيئي في ضوء الأهداف الإستراتيجية لتحقيق الإستدامة التنظيمية (العبادي ، الدعي ، 2018) .

وقد أضاف (Porter, 1985) أن الممارسات الفعالة للتجديد الإستراتيجي يعتبر أحد عوامل النجاح الحرجة اللازمة لتحقيق نجاح وتميز منظمات الأعمال في ظل تغيرات البيئة الكونية (Dislers et al., 2016).

وفي سياق متصل تصاعد الإهتمام النظري بالتجديد الإستراتيجي وصداه العملي الذي يرافقه فهم وتحديد مختلف البناء المحوري للمفهوم ومكوناته ونتائجه بإعتباره مجالاً بحثياً متطوراً يخضع لتحدي صحة البناء (Ahmed , et al., 2023) ، وفي ضوء ذلك تناولت الدراسات التجديد الإستراتيجي من خلال وجهات نظر ثلاثة تمثلت في :

- أولاً : وجهة النظر القائمة على نظرية الموارد (وجهة نظر القدرات الديناميكية) ، وفيها تشير إلي التجديد وإستبدال خصائص وسمات المنظمة التي لديها القدرة على التأثير في قدراتها في المدى الطويل (Nguyen, et al., 2022) وهو بذلك يغطي مجالاً واسعاً من التغير في الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والإدارية سواء بشكل تدريجي أو جذري أو بشكل إستباقي

وتفاعلي بما يؤثر على قيمة المنظمة في المدى الطويل وتحقيق إستدامها التنظيمية (Maharani, et al., 2024).

- **ثانياً :** من منظور ريادة الأعمال ، والتي تعتبر التجديد الإستراتيجي أحد أبعادها إلى جانب المخاطرة والإبتكار والذي يسعى لتجديد خطوط المنتجات الحالية أو تجديد الأسواق الحالية أو الموارد الحالية (Ciszewska & Wojcik, 2023) واتفق معه (إسماعيل ، طه ، 2023) أن التجديد هو شكل من أشكال ريادة الأعمال يعطى القدرة للمنظمة للحصول على فرص جديدة مبتكرة في مجال تقديم السلع والخدمات ، وفي هذا السياق عرفه (Yusal , et al., 2021) بأنه ظاهرة ريادية تسعى المنظمة من خلالها إلى إعادة تعريف علاقتها بالبيئة والمنافسين.

- **ثالثاً :** تناول التجديد الإستراتيجي في ضوء نظرية السلوك ، والذي يقصد به العملية التي تسمح للمنظمات بعمل إجراءات إستراتيجية لمواءمة الكفاءات التنظيمية مع البيئة المحيطة لتحقيق الإستدامة التنظيمية (Alipour, et al., 2023) واتفقت معه دراسة (Ahmed, et al., 2023) على أنه عملية تطويرية مرتبطة بتعزيز وإستيعاب إستخدام معارف جديدة وسلوك مبتكر بهدف إحداث تغيير إيجابي في الكفاءات الأساسية للمنظمة ، كما أضاف (Golabi & Sharaei, 2023) أن التجديد الإستراتيجي يحقق هدف المنظمة في التحدي المتمثل في السلوك الإبداعي لإكتساب معارف جديدة وتنقية للأفكار السابقة وتطوير منتجات جديدة.

وبناءً على ما سبق تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول مفهوم التجديد الإستراتيجي ويمكن تعريفه في ضوء الدراسة الحالية بأنه " مفهوم يعبر عن الديناميكية الإستراتيجية للمنظمات فهو القدرة على عمل تغييرات في الاستراتيجية الحالية وإعادة توجيه المنظمة لإستراتيجيتها بما يعالج أسباب الوقوع في الخطأ وسرعة الإستجابة للفرص المتوقعة بل وخلق فرص جديدة في بيئة دائمة التغير مع مراعاة تحقيق التوازن بين مقدراتها الجوهرية الداخلية والمتغيرات الخارجية بما يعزز تحقيق الإستدامة التنظيمية.

2/4/5 – أبعاد التجديد الإستراتيجي :

قدم العديد من الباحثين عدداً من الأبعاد الخاصة بالتجديد الإستراتيجي التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير للجوانب المتعلقة به لإعطاء صورة موضوعية شمولية له وفق رؤيتهم لمحتواه ومضمونه ، والتي وصلت إلى حد الإتفاق بين الدراسات السابقة من أهمها : (Nguyen et l., 2022 ; Alipour, et al., 2021 ; Shah, et al., 2020)

; Ciszewska & Wojcik, 2023 ; Ahmed, et al., 2023 ; Colabi & Sharaei, 2023
، 2024 ; Alshawabkeh, 2024 ; Maharani, 2024 ; الحدراوي والبغدادي، 2016 ; نافع وآخرون ،
(2024) ، والتي تتضمن ثلاثة أبعاد أساسية :

1-2/4/5- بعد السياق Context : يعبر عن الأعمال الإستراتيجية والإجراءات الداخلية والخارجية
في السوق المحلي والدولي (الحدراوي ؛ البغدادي ، 2016) فهو يشير إلى سؤال أين تكون
الإستراتيجية ؛ أي البيئات التي تعمل فيها المنظمة وما تفرزه من تحديات سياسية وإقتصادية
وإجتماعية وتكنولوجية فرضت على المنظمات ضرورة تجديد إستراتيجياتها وأنشطتها حتى تستطيع
تحقيق المواءمة الديناميكية مع بيئتها بما يعزز قدرتها على تحقيق إستدامتها التنظيمية ؛
(Ciszewska & Wojoik, 2023 نافع وآخرون ، 2024).

2-2/4/5- بعد المحتوى Content : يتضمن إجراءات التجديد الإستراتيجي المتعلقة بأعمال
الإستغلال مقابل الإستكشاف وأعمال الإنكماش مقابل التوسع (Al shawabkeh, 2024)
فالإجراءات الإستكشافية تشير إلى أنشطة متعددة كالبحث والتجريب والمخاطرة والمرونة
والإبداع وإستكشاف أساليب تنظيمية وتكنولوجية جديدة وإكتساب معارف جديدة ، وبالتالي فإن
عوائده تكون غير مؤكدة وذلك بالمقارنة بأفعال التجديد الإستراتيجي الإستغلالية التي تعكس
توجهه قريب الأمد للمنظمات حيث تركز على المدى الحالي من الأنشطة كتوسيع الأسواق
وتحسين المقدرات الحالية من خلال زيادة الكفاءة الحالية وترشيد الأنشطة وإستخدام المتاح
(نافع وآخرون ، 2024).

3-2/4/5- بعد العملية Operation : يقصد به الطابع الزمني لممارسات التجديد الإستراتيجي
حيث يعكس البعد الزمني والمعدل الذي يتم فيه إتخاذ إجراءات إستكشافية مقابل إستغلالية
وتجديد خارجي مقابل الداخلي أي أن هذا البعد يركز على سرعة إجراءات التجديد الإستراتيجي
وعدها في فترة زمنية محددة (نافع وآخرون ، 2024)، فتكرار وتقلب أعمال التجديد
الإستراتيجي يتعلق بمدى فهم وإدراك الإدارة العليا لخطورة وقوة التهديدات وأهمية الفرص
التي تفرزها المتغيرات البيئية (Ahmed, et al., 2023 ؛ نافع وآخرون ، 2024).

5-5- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتجديد الإستراتيجي والإستدامة التنظيمية :
في ضوء مراجعة أدبيات التجديد الإستراتيجي ، وجد أن الدراسات السابقة تناولت هذا المفهوم
من عدة نواحي كمتغير مستقل تارةً ومتغير معدل في كثير من الدراسات ، ومن أهم الدراسات

التي تناولت ممارسات التجديد الإستراتيجي الفعال وتأثيراته المختلفة على المتغيرات ، دراسة (الياسرى وآخرون ، 2017) التي سعت لكشف العلاقة والتأثير لأبعاد التجديد الإستراتيجي وتحقيق السيادة الإستراتيجية بأبعادها ، وقد توصل البحث إلي وجود علاقة إرتباط معنوية وموجبة بين متغيرات الدراسة وأن التجديد الإستراتيجي الفعال يساهم في تعزيز السيادة الإستراتيجية لقطاع صناعة الأسمنت في العراق. وإتفقت معها دراسة (العبادي ؛ الداعمي ، 2018) والتي توصلت إلي وجود أثر معنوي للتجديد الإستراتيجي على تعزيز إستدامة منظمات الأعمال وأنه المحرك الرئيسي لجعل الشركة تعمل بشكل استباقي لضمان الإستمرارية والبقاء في ظل حالات عدم التأكد والإضطراب الذي تعيشه الشركات الصناعية العراقية.

كما أشارت دراسة (Colabi & Sharaei, 2023) إلي أهمية التجديد الإستراتيجي ودوره في تعزيز وضمان إستمرار حيوية المنظمات والحفاظ على مكانتها التنافسية ، وذلك بسبب طبيعته الريادية وقدرته على خلق مناخ عمل إستراتيجي له نظرة مستقبلية تسهل التقدم نحو الإستدامة التنظيمية ، وهذا ما تناولته الدراسات حول أدبيات التجديد الاستراتيجي ومنها دراسة (Ciszewska & Wojcik, 2023) ، دراسة (Maharani, et al., 2024) والتي توصلت إلي أن الشركات التي تسعى لتطبيق ممارسات فعالة للتجديد الإستراتيجي تحقق إستدامة عالية مع قدرة على تحقيق الأداء المتميز على المدى الطويل وخاصة في ظل حالات عدم اليقين التي تواجه منظمات الأعمال.

وفى سياق متصل تناولت دراسة (عادل ، 2023) تأثير التجديد الإستراتيجي على تحقيق الإستدامة التنظيمية والتي سعت إلي بيان قيمة التجديد الإستراتيجي في قطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات ، وتوصلت الدراسة إلي معنوية العلاقة بين متغير التجديد الإستراتيجي بأبعاده الفرعية ومتغير الإستدامة التنظيمية ، وأن 53.4% من قدرة شركات قطاع الكيماويات على تحقيق الإستدامة التنظيمية يرجع إلي التجديد الإستراتيجي وأتفقت تلك النتيجة مع دراسة (نافع وآخرون ، 2024) التي سعت إلي تحديد نوع وقوة العلاقة بين ممارسات التجديد الإستراتيجي وتحقيق النجاح التنظيمي في قطاع البنوك التجارية المصرية ، والتي توصلت إلي أن تفسير التجديد الإستراتيجي وممارساته يمثل أكثر الموجودات ثراءً للمنظمات ورصيلاً إستراتيجياً قيماً في القرن الحالي ، بإعتباره آلية من آليات بنائها المعرفي في عالم المنافسة ، ودورة في تعزيز علاقتها بالمستفيدين وأصحاب الصلة بما يحقق إستدامتها التنظيمية.

وعلى الجانب الآخر تناولت العديد من الدراسات متغير التجديد الإستراتيجي كمتغير معدل له أثر تفاعلي على تحقيق الإستدامة التنظيمية لمنظمات الأعمال ومن أهم هذه الدراسات دراسة (Abbas, et al., 2022) التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية في ضوء التزام الإدارة العليا بممارسات التجديد الإستراتيجي كمتغير معدل بالتطبيق في 40 مؤسسة تعليمية في باكستان ، مستخدمة نموذج Smart pls ، وقد توصلت الدراسة إلى تحسين الآثار الإيجابية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز إستدامة المنظمة حال توسط إلزام الإدارة العليا نحو ممارسات التجديد الإستراتيجي والتي إرتفعت في الأثر التفاعلي $R^2 = 64\%$ بالمقارنة بالأثر المباشر التي بلغت 51%.

وإتفقت مع تلك الدراسة دراسة (Shah, et al., 2020) والتي تناولت الدور المعدل للتجديد الإستراتيجي في تعزيز العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الإستراتيجي وإتفقت معها دراسة (Ahmed, et al., 2023) والتي توصلت إلى قدرة الشركة على تطبيق ممارسات فعالة للتجديد الاستراتيجي كمتغير تفاعلي بين التوجه الإستراتيجي وأداء الشركات العالمية يحقق قيمة مضافة لتلك الشركات يعزز من إستدامتها التنظيمية ، كما تناولت دراسة (Alipour , 2021) ، ودراسة (Al Shawabkeh, 2024) الدور المعدل للتجديد الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتأثير الإيجابي لخلق القيمة كمدخل لتحقيق إستدامة المنظمات.

وفي سياق متصل أشارت نتائج عدد من الدراسات ليس بالقليل من أهمها Andjarwati, et al., 2019 ; Abbas, et al., 2022 ; Ahmed, et al., 2023 ; عطاه , 2023 ; رشوان , 2024 ; Ali, et al., 2024 ; Anshima, 2024 ; Alshawabkeh, 2024) والتي تناولت العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق الإستدامة التنظيمية إلى ضرورة إدخال متغير التجديد الإستراتيجي كمتغير معدل في إطار العلاقة بينهما وذلك باعتباره محدد محوري لا غنى عنه له القدرة على عمل تغييرات جذرية في الاستراتيجية وتحقيق المواءمة الإستراتيجية لتعزيز استدامة المنظمات ، كما أوصت دراسة (Shah, et al., 2020) إلى أن الإستدامة التنظيمية تحتاج إلى متغير له أثر تفاعلي يعزز العلاقة بين المتغير المستقل والإستدامة التنظيمية وتلبية لنداءات الدراسات السابقة وما أوصت به نتائجها بضرورة دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

وتعزيز الإستدامة التنظيمية في ضوء مجموعة من العوامل المعدلة من أهمها التجديد الإستراتيجي لكونه محدد إستراتيجي محوري يعزز إستدامة المنظمات ، دفع ذلك الباحثان إلي اختبار تلك العلاقة من خلال صياغة الفرض الثاني للدراسة (H 2) : والذي ينص على " يؤثر التجديد الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية في شركات الإلكترونيات في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص.

6- منهج الدراسة :

استندت الدراسة للمنهج الإستنطائي لتحقيق أهدافها ، وقد تم تطوير مجموعة من الفروض لإختبار وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الإعتماد على خلفية نظرية لدراسة تلك المتغيرات ثم التحقق من مدى صحتها في مجتمع الدراسة (العاصي ، 2021).

1/6- مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في شركات صناعة الإلكترونيات في القطاع الخاص المصري والإستثماري التي لها فروع تصنيع في جمهورية مصر العربية ، وقد بلغ عددها 212 شركة عاملة في جميع قطاعات الإلكترونيات والأجهزة الكهربائية بجمهورية مصر العربية ، حيث تصنف كالتالي^(*):

- (171) شركة تابعة للقطاع الخاص ، بواقع (45) شركة للتصنيع ، (126) شركة للتجارة والتوزيع.

- (4) شركات تابعة لقطاع الأعمال.

- (37) شركة تابعة للقطاع الإستثماري (متعدد الجنسيات).

وفي ضوء طبيعة الدراسة فإن مجتمع الدراسة يتمثل في شركات التصنيع فقط في القطاع الخاص (45) شركة والقطاع الإستثماري (37) شركة.

ونظراً لضرورة توافر أبعاد المتغيرات الثلاثة للدراسة في الشركات عينة الدراسة والتطبيق تتطلب ذلك ضرورة إختيار الشركات التي تتوافر فيها شروط ومعايير توافر متغيرات الدراسة الثلاثة والتي تمثلت في :

^(*) موقع الفرق الصناعية لإتحاد الصناعات المصرية ، 2025.

- 1- أكبر الشركات من حيث عدد العاملين بحيث لا يقل عدد العاملين عن 5000 عامل حتى يكون هناك تقارب بين شركات القطاعين من حيث الحجم.
 - 2- شركات الإلكترونيات متعددة الجنسيات المدرجة ضمن أكبر (500) شركة صناعية في العالم وفقاً للتقرير السنوي الذي تصدره مجلة Fourtune List (500) Company الأمريكية(*) والتي إستطاعت التفوق على منافسيها في قدرتها على تحقيق أرباح فائقة عالمياً وتحقيق قيمة مضافة لأصحاب المصالح.
 - 3- تم إختيار شركات الإلكترونيات متعددة الجنسيات المدرجة ضمن دليل الإلكترونيات العالمي لمنظمة السلام الأخضر الصديقة للبيئة والذي يصنف أفضل 150 شركة من شركات الإلكترونيات وفقاً لسياساتها بشأن المنتجات والطاقة والعمليات وقدرتها على تحقيق الإستدامة البيئية ، والتي لها فروع تصنيع في جمهورية مصر العربية.
 - 4- بالنسبة لشركات الإلكترونيات العاملة في القطاع الخاص المصري تم إختيار عينة من أكبر 200 شركة من شركات الإلكترونيات وفق تصنيف الهيئة العامة للإستثمار الداخلي والمناطق الحرة وقانون 159 من حيث رؤوس الأموال المصدرة خلال الفترة 1970/1/1 إلى 2024/12/31 والقائمة حتى نهاية الفترة (**).
 - 5- تم إختيار أكبر شركات القطاع الخاص من حيث قيمة رأس المال المستثمر في السوق وصافي الأرباح وربحية السهم الواحد (***) .
- وقد توافرت تلك المعايير في عدد (15) شركة والتي تمثل نسبة 20% من مجتمع الدراسة والتي تعتبر عينة ممثلة أيضاً (حسن ، 2011) ، بواقع 7 شركات في القطاع الإستثماري ، و 8 شركات في القطاع الخاص .
- بالنسبة لعينة الدراسة : ساهمت طبيعة مجتمع البحث في تحديد حجم العينة في ضوء مرحلتين متكاملتين هما (العاصي ، 2021) :
- أولاً : العينة الأساسية للدراسة وتمثلت في عينة من شركات مجتمع الدراسة .
- ثانياً : العينة الثانوية وتسمى وحدات المعاينة وتمثلت في عينة من المفردات (المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة) داخل الشركات موقع الدراسة.

(*) [Http://Money/Cnn.Com/magazines.Fortune/global/500](http://Money/Cnn.Com/magazines.Fortune/global/500).

(**) نشرات الهيئة العامة للإستثمار والمناطق الحرة، الموقع الرسمي <http://www.Investing Egypt.gov.eg>.

(***) موقع الإستثمار المصري:

<https://sa-investing.com>.

-دليل شركات الإلكترونيات والكهربيات المصري : السوق العربي الإلكتروني carbic Markt. Com.

والجدول التالي رقم (2) يوضح إطار المعاينة حيث تألف إجمالي عدد مفردات المعاينة من 18700 مفردة موزعة على الشركات والإدارات الثلاثة موقع الدراسة والتطبيق كالتالي:

جدول رقم (2)

إطار المعاينة إجمالي أعداد المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة في شركات صناعة الإلكترونيات محل الدراسة الميدانية (القطاع الإستثماري والقطاع الخاص)

الشركة	المستوى الإداري	أعداد مديري الإدارة العليا	أعداد مديري الإدارة الوسطي	إعداد مديري (الإدارة الإشرافية)	الإجمالي
أ- شركات القطاع الاستثماري					
1- شركة سامسونج		160	290	500	950
2- شركة أل . جي L.G للإلكترونيات		110	200	330	640
3- شركة سوني Sony إلكترونيك		300	680	1700	2680
4- الشركة المصرية اليابانية للأجهزة الإلكترونية (باناسونيك)		89	141	380	610
5- شركة توشيبا للإلكترونيات		250	380	1200	1830
6- شركة شارب للأجهزة الإلكترونية		250	310	900	1460
7- شركة Tcl مصر للإلكترونيات		210	460	1000	1670
ب- شركات القطاع الخاص					
8- شركة السويدي إلكترونيك		190	1089	2600	3879
9- شركة كريازي للأجهزة الكهربائية والإلكترونية		230	980	396	1606
10- الشركة الأهلية للصناعات الهندسية (فريش إلكترونيك)		114	280	350	744
11- الشركة الشرقية للصناعات المعدنية (تكنوجاز)		71	117	230	428
12- الشركة المصرية للصناعات والنظم المتقدمة (Emas)		90	140	276	506
13- شركة يونيفرسال إلكترونيك.		197	250	310	757
14- الشركة المتحدة للأنظمة الإلكترونية.		70	112	306	488
15- شركة سيجا إم للإلكترونيات والطاقة.		49	143	270	462
إجمالي عدد مفردات المعاينة		2380	5573	10748	18700

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على سجلات العاملين بالشركات محل الدراسة الميدانية والمواقع الرسمية للشركات عبر شبكة الإنترنت.

- تحديد حجم عينة الدراسة :

بناء على إطار المعاينة ، وبمعلومية حجم إجمالي مفردات المعاينة والذي يبلغ (18700) مفردة من المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة ، أمكن تحديد حجم عينة الدراسة بالإعتماد على معادلة تحديد حجم العينة التالية (حسن ، 2011 ، ص532) :

$$NP (1-P)$$

$$n = \frac{N^2 P (1-P)}{(N-1) (d^2 / Z^2) + P (1-P)}$$

حيث :

- n حجم العينة.
- N حجم المجتمع (18700)
- P نسبة الظاهرة في المجتمع وهي 0.50.
- Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 وهي 1.96.
- d الخطأ المسموح به 0.05.
- وبتطبيق المعادلة السابقة بلغ حجم العينة المطلوب سحبه من مجتمع البحث (376) مفردة وهو ما تؤكدته النسبة التي أشارت إليها الجداول الإحصائية للعينات عند مستوى ثقة 95% (حسن ، 2011 ، ص534) .
- وحيث أن الهدف من الدراسة تعميم النتائج ، وأن المجتمع مقسم إلى طبقات (مستويات إدارية ثلاثة وخمسة عشر شركة في قطاعين) ، ثم إستخدام عينة طبقية عشوائية ، كما تم توزيع مفردات حجم العينة على المستويات الإدارية المختلفة وفقاً لطريقة التوزيع المتناسب لكلاً من قطاعي الدراسة والمستويات الإدارية الثلاثة للشركات محل الدراسة ، وذلك وفقاً لمعادلة التوزيع المتناسب التالية (حسن ، 2011 ، ص541) :

$$NX$$

$$nx = \frac{NX}{N} * n$$

$$N$$

حيث :

- nx : عدد المفردات المراد سحبها من كل طبقة.
- NX : حجم الطبقة (عدد مفردات المستوى الإداري).

N : الحجم الكلي لإطار المعاينة (العدد الإجمالي لمفردات المعاينة).

n : حجم العينة.

وبتطبيق المعادلة السابقة تم توزيع حجم العينة (376) مفردة تناسبياً على المستويات الإدارية الثلاثة في قطاعي الدراسة والتي بلغت :

48 مفردة للإدارة العليا.

112 مفردة للإدارة الوسطي.

216 مفردة للإدارة الإشرافية.

كما تم توزيع عدد مفردات عينة الإدارة العليا وكذلك عدد مفردات عينة الإدارة الوسطي وعدد مفردات عينة الإدارة الإشرافية في الشركات محل الدراسة والتطبيق تناسبياً بطريقة معادلة التوزيع المتناسب أيضاً ، وبتطبيق المعادلة على مستوى كل شركة أمكن التوصل إلي حجم العينة في كل شركة كما يوضحه الجدول رقم (3) ، وقد اعتمدت الباحثتان في تحديد نوع العينة على سحب عينة عشوائية طبقية من المستويات الإدارية الثلاثة.

جدول رقم (3)
مفردات العينة موزعة على المستويات الإدارية في شركات
صناعة الإلكترونيات موقع الدراسة والتطبيق

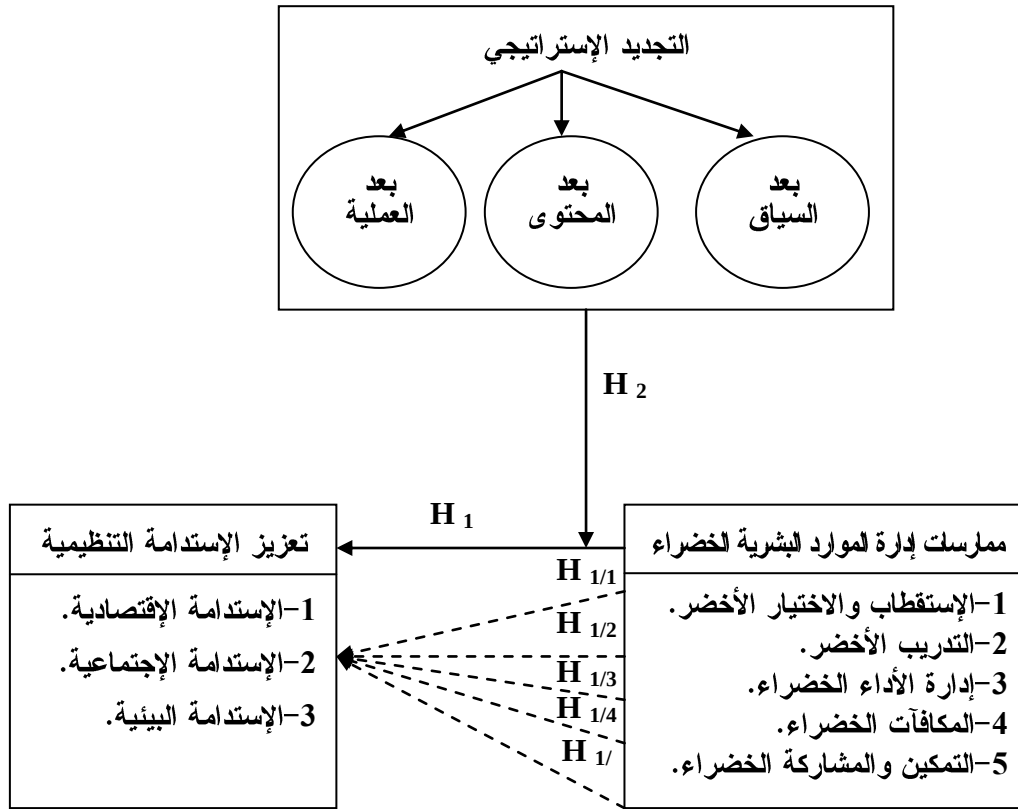
الشركة	المستوى الإداري	مفردات عينة الإدارة العليا	مفردات عينة الإدارة الوسطي	مفردات عينة الإدارة الإشرافية	حجم العينة المطلوب من كل شركة
أ-شركات القطاع الإستثماري					
1-شركة سامسونج		3	6	10	19
2-شركة أل. جي L.G للإلكترونيات		2	4	7	13
3-شركة سوني Sony إلكترونيك		7	16	31	54
4-الشركة المصرية اليابانية للأجهزة الإلكترونية (باناسونيك)		1	4	6	11
5-شركة توشيبا للإلكترونيات		5	11	21	37
6-شركة شارب للأجهزة الإلكترونية		4	7	18	29
7-شركة Tcl مصر للإلكترونيات		4	10	19	33
إجمالي حجم عينة مفردات القطاع الاستثماري		(26)	(58)	(112)	(196)
ب-شركات القطاع الخاص					
8-شركة السويدي إلكترونيك		10	23	45	78
9-شركة كريازي للأجهزة الكهربائية والإلكترونية		4	10	18	32
10-الشركة الأهلية للصناعات الهندسية (فريش إلكترونيك)		2	4	9	15
11-الشركة الشرقية للصناعات المعدنية (تكنوجاز)		1	3	6	10
12-الشركة المصرية للصناعات والنظم المتقدمة (Fmas)		1	4	6	11
13-شركة يونيفرسال إلكترونيك		2	4	9	15
14-الشركة المتحدة للأنظمة الإلكترونية		1	3	6	10
15-شركة سيجما إم للإلكترونيات والطاقة		1	3	5	9
إجمالي حجم عينة مفردات القطاع الخاص		(22)	(54)	(104)	(180)
حجم العينة الكلي للقطاعات		48	112	216	376

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على معادلة التوزيع المناسب.

2/6- متغيرات ونموذج الدراسة :

استهدفت الدراسة الحالية قياس الأثر التفاعلي – المعدل للتجديد الإستراتيجي في إطار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية ، وفي ضوء تحقيق ذلك تضمن النموذج ثلاثة أنواع من المتغيرات هم : المتغير المستقل : ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، المتغير التابع : تعزيز الإستدامة التنظيمية ، المتغير المعدل : ممارسات التجديد الإستراتيجي.

والشكل رقم (1) يعرض نموذج الدراسة موضحاً فروضها في ضوء العلاقات التي تعكسها مسارات النموذج.



شكل رقم (1)
نموذج الدراسة المقترح

فروض رئيسية

فروض فرعية

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة.

3/6 – قياس متغيرات الدراسة :

- استندت الدراسة في قياس متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مقياس (Tang et al., 2018) والذي طور مقياس (Jabbour et al., 2008) واعتمدت عليه دراسات (Ali et al., 2024 ; Abbas et al., 2022 ; Amjad et al., 2021 ; Shama & Gupta, 2015) (Tahire et al., 2024 ; Usman et al., 2024) العربية أهمها (النجار ، 2023 ؛ عطا الله، 2023 ؛ رشوان ، 2024 ؛ مصطفى ، 2025). ويضم المقياس في صورته النهائية عدد 19 عبارة تشمل الخمس أبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم الإتفاق عليها من قبل تلك الدراسات.
- بالنسبة لمقياس الإستدامة التنظيمية ثم الإعتماد على المقياس الذي وصل إلي حد الإتفاق بين الدراسات السابقة حول الأبعاد الثلاثة (الإستدامة الإقتصادية – الإستدامة الإجتماعية – الإستدامة البيئية) والذي ضم عدد 14 عبارة للثلاثة أبعاد ، ومن أهم هذه الدراسات (دراسة عادل ، 2023 ؛ عطا الله ، 2023 ؛ أحمد ، 2024 ؛ الراعي ، 2024 ؛ Amrutha & Sukoco et al., 2020 ; Amjad et al., 2021; Geethas, 2020 Yong et al., 2020 2024).
- كما استندت الدراسة في قياس ممارسات التجديد الإستراتيجي بأبعاده الثلاثة (بعد السياق ، بعد المحتوى ، بعد العملية) ، الذي يحتوي على عدد 15 عبارة موزعة على الثلاثة أبعاد ، وقد إتفقت عليه العديد من الدراسات أهمها (Alipour et al., 2021) Shah et al., 2020) ; ; (Ahmed et al., 2023 ; ALshawabkeh, 2024 ; Maharani, 2024 ; نافع وآخرون ، 2024).
- وقد اعتمدت الدراسة على المقاييس الثلاثة لقياس المتغيرات في الدراسة الحالية نظراً لإرتفاع مؤشرات الثبات والصدق البنائي للمقاييس وكذلك الإتفاق عليها من قبل الدراسات السابقة.

4/6 – إختبار صدق أداة جمع البيانات (قائمة الإستقصاء) :

إشتملت الدراسة على ثلاثة أقسام خصصت لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسات التجديد الاستراتيجي والإستدامة التنظيمية على الترتيب ، وللتأكد من قدرة وملاءمة المقياس المستخدم في قياس ما يرغب في قياسه فعلاً (العاصي، 2021)، اعتمدت الدراسة على أهم

طرق قياس الصدق وهو الصدق الظاهري (صدق المحتوى) وتم ذلك من خلال عرض المقياس على عدد من الأكاديميين والمهنيين (المديرين في قطاع الإلكترونيات بمجتمع الدراسة) ، وقد تم تعديل صياغة وترتيب بعض العبارات للتأكد من فهم محتوى العبارات والتوافق بين محتوى العبارة والأبعاد.

كما تم الإعتماد على طريقة الإتساق الداخلي لقياس الصدق عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة بالبعد الذي تنتمي اليه ، والجدول رقم (4) يوضح نتائج الإتساق الداخلي لأبعاد المتغيرات الثلاثة للدراسة.

جدول رقم (4)

الإتساق الداخلي لأبعاد متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	أبعاد المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل الارتباط بيرسون	دلالة الاختيار Sig
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	-الإستقطاب والاختيار الأخضر	4	0.543 **	0.000
	-التدريب الأخضر	4	0.813 **	0.000
	-إدارة الأداء الأخضر	4	0.743 **	0.000
	-المكافآت الخضراء	4	0.409 **	0.000
	-التمكين والمشاركة الخضراء	4	0.781 **	0.000
التجديد الإستراتيجي	-السياق	4	0.947 **	0.000
	-المحتوى	5	0.968 **	0.000
	-العملية	6	0.981 **	0.000
الإستدامة التنظيمية	-الإستدامة الإقتصادية	4	0.931 **	0.000
	-الإستدامة البيئية	5	0.968 **	0.000
	-الإستدامة الإجتماعية	5	0.967 **	0.000

المصدر : إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات بإستخدام برنامج SPSS. Ver.25

وبتحليل نتائج الجدول السابق رقم (4) نجد أن جميع العبارات الخاصة بأبعاد المتغيرات الثلاثة تتصف بالصدق حيث قلت جميع مستويات الدلالة المعنوية (Sig) لإختبار معامل ارتباط بيرسون عند مستوى 1% ، 5% مما قدم دليلاً قوياً على صحة المقاييس المستخدمة في الدراسة وإستيعابها للدلالة النظرية للأبعاد والعبارات التي إنطوت عليها المتغيرات المقاسة وبالتالي فإن المقياس المستخدم يصلح لقياس ما أعد لقياسه.

5/6 - اختبار ثبات المقياس :

قامت الباحثتان باختبار مدى الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة لمعرفة درجة خلو المقياس من الأخطاء ، حيث يؤدي إلي نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس (العاصي ، 2021) ، وقد تم استخدام معامل ارتباط (ألفا كرونباخ) باعتباره من أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة وموثوقية ، والجدول التالي رقم (5) يوضح درجة الثبات لأبعاد المتغيرات الثلاثة للدراسة كما يلي :

جدول رقم (5)

قياس الثبات لأبعاد متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	أبعاد المتغيرات	عدد العبارات لكل متغير	قيمة معامل الثبات " ألفا "
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	-الإستقطاب والإختيار الأخضر	4	0.77
	-التدريب الأخضر	4	0.78
	-إدارة الأداء الأخضر	4	0.69
	-المكافآت الخضراء	4	0.61
	-التمكين والمشاركة الخضراء	4	0.79
التجديد الإستراتيجي	-السياق	4	0.79
	-المحتوى	5	0.84
	-العملية	6	0.85
الإستدامة التنظيمية	-الإستدامة الإقتصادية	4	0.71
	-الإستدامة البيئية	5	0.79
	-الإستدامة الإجتماعية	5	0.86

المصدر : إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وتشغيل البيانات باستخدام برنامج SPSS Ver.25

وبمراجعة نتائج اختبار الثبات لجدول رقم (5) نجد أن معاملات الثبات لكل بعد جاء مرتفع ودال معنوياً حيث تراوحت جميع القيم لكل الأبعاد بين (0.61) و (0.86) ، وتعتبر هذه القيم مرتفعة ومقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة في المقياس في حال إعادة استخدامها مرة أخرى وخلوها لحد كبير من الأخطاء العشوائية.

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفروض :

تم استخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS.V.25) وقد تمثلت تلك الأساليب في :

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لإخبار مستوى الثبات والاعتمادية للمقياس المستخدم.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لقياس صدق قائمة المقياس.
- معامل التحديد ومعاملات الانحدار للتأكد من معرفة القوة التفسيرية ومعامل التأثير Regression Analysis بالاستناد إلى أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي من خلاله أمكن التأكد من وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل ككل على المتغير التابع ككل ، بالإضافة إلى استخدام أسلوب الانحدار المتعدد للتعرف على مدى تأثير الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لقياس الأثر التفاعلي للمتغير المعدل في إطار العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

8- نتائج الدراسة الميدانية :

يعرض الجزء التالي من الدراسة نتائج إختبارات الفروض في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات.

1/8 - إستعراض نتائج إختبار صحة الفرض الرئيسي الأول للدراسة :

تم إختبار الفرض الرئيسي الأول للدراسة إعتماًداً على أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد الذي تناول دراسة التأثير الإجمالي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الإستدامة التنظيمية في كلاً من قطاعي الدراسة ، كما تم الإعتقاد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة الأثر الفرعي لكل بعد فرعي من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية ودراسة وتحليل الجدول رقم (6) تبين ما يلي :

- خلو نموذج الانحدار من مشكلة الإزدواج الخطي حيث بلغت قيمة معامل التباين التضخمي VIF أقل من 10 وبالتالي ارتفعت دقة معامل التحديد لتفسير المتغير التابع في قطاعي الدراسة.
- خلو نموذج الانحدار من مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية حيث وقعت قيمة معامل دربن واطسون في الحدود المقبولة إحصائياً من 1.5 – 2.5 في قطاعي الدراسة.
- كما تبين من الجدول أن القوة التفسيرية لنموذج تأثير الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على تعزيز الإستدامة التنظيمية ككل بلغت في القطاع الإستثماري (16.8%).

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية
الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية في شركات صناعة الإلكترونيات في كل من القطاع الاستثماري
والقطاع الخاص

الخاص						الإستثماري						القطاع المتغيرات
الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية Sig	معامل الانحراف المعياري	قيمة t	معامل β الانحدار	VIF	الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية Sig	معامل الانحدار المعياري	قيمة t	معامل β الانحدار	VIF	
معنوي عند %5	**0.022	0.174	2.31	0.309	1.02	معنوي عند %10	*0.100	0.116	1.62	0.096	1.11	الإستقطاب والاختيار الأخضر والإستدامة التنظيمية
معنوي عند %5	**0.034	0.239	2.13	0.338	2.26	معنوي عند %5	**0.040	0.202	2.06	0.157	2.07	التدريب الأخضر والإستدامة التنظيمية
غير معنوي	0.862	0.019	0.174	0.033	2.08	معنوي عند %1	***0.000	0.293	3.63	0.310	1.41	إدارة الأداء الخضراء والإستدامة التنظيمية
معنوي عند %5	**0.048	0.164	1.99	0.281	1.22	معنوي عند %1	**0.003	0.206	2.98	0.370	1.03	المكافآت الخضراء والإستدامة التنظيمية
غير معنوي	0.132	0.156	1.51	0.252	1.91	معنوي عند %10	*0.069	0.173	1.83	0.163	1.93	التمكين والمشاركة الخضراء والاستدامة التنظيمية
القطاع الخاص						القطاع الإستثماري						
قيمة معامل التحديد $\text{Adj } R^2 = 7.6\%$						قيمة معامل لتحديد $\text{Adj } R^2 = 16.8\%$						
- قيمة اختبار $F = 3.7$ دلالة اختبار F معنوية (0.0553) Sig						قيمة اختبار $F = 8.3$ - دلالة اختبار F معنوية (0.000) Sig						
- قيمة اختبار درين واطسون = 1.9						قيمة اختبار درين واطسون = 2.03						
- يتم مقارنة مستوى المعنوية عند مستوى 1% ، 5% ، 10%.						- يتم مقارنة مستوى المعنوية Sig عند مستوى 1% ، 5% ، 10%						

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام SPSS. Ver. 25.

وهذا يعنى أن الأبعاد الفرعية للممارسات الخضراء للموارد البشرية مجتمعة إستطاعت تفسير ما قيمته 16.8% من التغير في تحقيق الإستدامة التنظيمية وأن باقي تفسير التباين في مستوى

تحقيق الإستدامة التنظيمية يرجع لعوامل أخرى بخلاف الممارسات الخضراء HRM وذلك في شركات الإلكترونيات بالقطاع الإستثماري.

وعلى مستوى القطاع الخاص توضح نتائج تحليل الانحدار أن القوة التفسيرية لتأثير الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على تعزيز الإستدامة التنظيمية (R^2 Adj) بلغت 7.6% ، أي أن الممارسات الخضراء لـ HRM تستطيع تفسير ما مقداره 7.6% فقط من التغير في مستوى تحقيق الإستدامة التنظيمية ، وأن باقي التفسير يرجع لعوامل أخرى بخلاف الممارسات الخضراء لـ HRM وذلك في القطاع الخاص.

وتفصيلياً تبين من خلال الدلالة الإحصائية لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ما يلي :

1/1/8 – بالنسبة للعلاقة بين تبني الشركة لمفهوم الإستقطاب والاختيار الأخضر وتعزيز الإستدامة التنظيمية في قطاعي الدراسة:

- تبين من نتائج جدول رقم (6) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لبعدها الإستقطاب والاختيار الأخضر وتعزيز مستويات مرتفعة من الإستدامة التنظيمية في القطاع الإستثماري حيث بلغ معامل التأثير/ الانحدار β 0.096 ، كما أن Sig – مستوى المعنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 10% ، والتي بلغت (0.100) ، وهذا يعنى أن أي تحسين مقداره وحدة واحدة من تبني الشركة لممارسة الإستقطاب والاختيار الأخضر يؤدي إلي زيادة / تحسين في مستوى تعزيز الإستدامة التنظيمية بمقدار (9.6%) ، وبمقارنة العلاقة بين تبني الشركة لممارسات الإستقطاب والاختيار الأخضر وتعزيز الإستدامة التنظيمية في القطاع الخاص جاءت النتائج متوافقة أيضاً حيث بلغ معامل الانحدار / التأثير β 0.309 في القطاع الخاص ، كما بلغت قيمة Sig (0.022) وهي دالة معنوياً عند مستوى 5%.

وهذا ما يؤكد على صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي ينص علي " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإستقطاب والاختيار الأخضر وتعزيز الإستدامة التنظيمية في كلاً من شركات الإلكترونيات في القطاع الإستثماري والخاص ".

2/1/8 – العلاقة بين ممارسات التدريب الأخضر وتعزيز الإستدامة التنظيمية :

كشفت نتائج تحليل الانحدار في جدول (6) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تبني الشركة لممارسات التدريب الأخضر وتحقيق مستويات مرتفعة من تحقيق الإستدامة التنظيمية في القطاع الإستثماري وذلك عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيمة Sig (0.040) في حين بلغ معامل

الإنحدار/ التأثير β (0.157) ، وهذا يعنى أن أي تحسن مقداره وحدة واحدة في تبني ممارسة التدريب الأخضر يترتب عليه تحسن في مستوى تحقيق الإستدامة في القطاع الإستثماري قدرة (15.7%) ، وبمقارنة تلك العلاقة في القطاع الخاص تبين وجود علاقة معنوية أيضاً بين ممارسة التدريب الأخضر وتعزيز الإستدامة حيث بلغت قيمة Sig (0.34) والتي تعتبر دالة معنوية عند مستوى 5% ، وذلك بمعامل تأثير بلغ قيمته (0.338) وهذا يعنى أن أي تحسن مقداره وحدة واحدة في ممارسة التدريب الأخضر يترتب عليه تحسن في مستوى تعزيز الإستدامة قدرة 33% في القطاع الخاص ، وعليه تم قبول الفرض الفرعي الثاني للدراسة في القطاعين الإستثماري والخاص.

3/1/8- العلاقة بين إدارة الأداء الأخضر وتعزيز الإستدامة التنظيمية في شركات الإلكترونيات بالقطاع الإستثماري والخاص:

- تبين من نتائج تحليل الإنحدار جدول رقم (6) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تبني الشركة لإدارة الأداء الأخضر وتحسين مستوى تعزيز الإستدامة التنظيمية في القطاع الإستثماري حيث بلغت قيمة Sig (0.000) بمعامل إنحدار/ تأثير قدره (0.310) ، وهذا يعنى أن أي تحسن مقداره وحدة واحدة من تطبيق ممارسات إدارة الأداء الأخضر يترتب عليه تحسن في مستوى تعزيز الإستدامة التنظيمية مقدارها (31%).
 - وبمقارنة علاقة إدارة الأداء الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية في القطاع الخاص توصل النموذج إلي أن العلاقة غير معنوية ، حيث بلغت قيمة Sig (0.862) والتي تعتبر غير دالة معنوياً عند المستويات الثلاثة للمعنوية 1% ، 5% ، 10% أي عدم وجود علاقة حقيقية بين إدارة الأداء الخضراء وقدرة الشركة على تعزيز مستويات عالية من الإستدامة التنظيمية في القطاع الخاص.
- مما يترتب عليه قبول الفرض الفرعي الثالث للدراسة جزئياً على مستوى القطاع الإستثماري ورفضه على مستوى القطاع الخاص.

4/1/8- العلاقة بين المكافآت الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية في قطاعي التطبيق:

تبين من نتائج تحليل الإنحدار جدول رقم (6) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تبني الشركة لمفهوم المكافآت الخضراء وتعزيز مستوى الإستدامة التنظيمية في القطاع الخاص حيث بلغت قيمة Sig (0.003) ، (0.048) على التوالي بمعامل إنحدار / تأثير قدرة (0.370) ،

(0.281) على التوالي وهذا يعنى أن أي تحسن مقداره وحدة واحدة في تطبيق ممارسة المكافآت الخضراء يترتب عليه تحسن في مستوى تعزيز الإستدامة التنظيمية قدرها (37%) ، (28%) على التوالي.

وهذا يؤكد صحة الفرض الفرعي الرابع للدراسة وقبوله كلياً على مستوى القطاع الإستثماري والقطاع الخاص.

5/1/8- العلاقة بين ممارسة التمكين والمشاركة الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية :

كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد جدول رقم (6) معنوية العلاقة بين تبني الشركة لممارسة التمكين والمشاركة الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية عند مستوى 10% والتي بلغ معامل الانحدار 0.163 وهذا يعنى أن مقدار التحسن في وحدة واحدة من تطبيق ممارسة التمكين والمشاركة الخضراء يترتب عليه تحسن في مستوى تعزيز الإستدامة قدرها 16.3% ، وذلك في القطاع الإستثماري ، وبمقارنة تلك النتيجة بالقطاع الخاص تبين عدم معنوية النموذج ، حيث بلغت قيمة Sig (0.132) والتي تعتبر غير دالة معنوياً عند مستوى 1% ، 5% ، 10%.

مما يترتب عليه قبول الفرض الفرعي الخامس جزئياً على مستوى القطاع الإستثماري ورفضه على مستوى القطاع الخاص.

ويتضح من النتائج السابقة للفرض الرئيسي الأول وفروضة الفرعية في قطاعي الدراسة ، أنه تم قبوله بشكل جزئي ، حيث تم قبول الفروض الفرعية جميعاً على مستوى القطاع الإستثماري والذي بدوره انعكس على قيمة معامل التحديد $Adj R^2$ والتي بلغت 16.8% ، بينما تم قبول صحة الفروض الفرعية الأولى والثاني والرابع وتم رفض صحة الفرضين الفرعيين الثالث والخامس على مستوى القطاع الخاص مما أثر على تراجع قيمة معامل التحديد $Adj R^2$ والتي بلغت 7.6%.

2/8- إستعراض نتائج إختبار صحة الفرض الثاني للدراسة :

الذي ينص على " يؤثر التجديد الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية في شركات الإلكترونيات في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص.

إختبرت الدراسة في هذا الجزء الأثر التفاعلي للتجديد الإستراتيجي كمتغير معدل (متداخل) في إطار العلاقة بين الممارسات الخضراء لـ HRM والإستدامة التنظيمية بالإعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما موضح في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7)

- نتائج اختبار المسار لمعنوية تأثير التجديد الإستراتيجي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية في قطاعي التطبيق

الخاص						الإستثماري						القطاع المتغيرات
Adj R ²	قيمة t	الدلالة الإحصائية	Sig	β	VIF	Adj R ²	قيمة t	الدلالة الإحصائية	Sig	β	VIF	
قيمة Adj R ² %69 لنموذج اختبار الأثر التفاعلي للمتغير المعدل	3.196	معنوي عند %1	***0.002	0.20	1.32	قيمة Adj R ² %73 لنموذج اختبار الأثر التفاعلي للمتغير المعدل	3.047	معنوي عند %1	**0.003	0.16	2.82	المسار التفاعلي لأثر التجديد الإستراتيجي في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر والإستدامة
	5.601	معنوي عند %1	***0.000	0.68	1.24		2.039	معنوي عند %5	**0.042	0.20	3.31	المسار التفاعلي لأثر التجديد الإستراتيجي في العلاقة بين التدريب الأخضر والإستدامة
	2.643	معنوي عند %1	***0.009	0.38	1.07		2.059	معنوي عند %5	**0.038	0.21	1.36	المسار التفاعلي لأثر التحديد الإستراتيجي في العلاقة بين إدارة الأداء الأخضر والإستدامة
	1.723	معنوي عند %10	*0.087	0.06	1.21		3.183	معنوي عند %1	***0.002	0.17	10.03	المسار التفاعلي لأثر التجديد الإستراتيجي في العلاقة بين المكافآت الخضراء والإستدامة
	2.648	معنوي عند %1	***0.009	0.29	1.14		2.934	معنوي عند %1	***0.004	0.27	1.29	المسار التفاعلي لأثر التجديد الإستراتيجي في العلاقة بين التمكين والمشاركة الخضراء والإستدامة
قيمة اختبار F = 38.12 دلالة الاختبار 0.000 / معنوية قيمة اختبار درين واطسون 2.03 يتم مقارنة Sig عند مستوى 1% ، 5% ، 10%						قيمة اختبار F = 51.249 دلالة الاختبار 0.000 / معنوية قيمة اختبار درين واطسون 2.01 يتم مقارنة Sig عند مستوى 1% ، 5% ، 10%						

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل الإتحدار الخطي المتعدد باستخدام SPSS.ver.25.

باستعراض مكونات الجدول رقم (7) ، يمكن إجمال طبيعة العلاقة بين المتغيرات التي يحتويها مسار نموذج الدراسة في القطاع الإستثماري والخاص فيما يلي :

- خلو نموذج الانحدار من مشكلة الإزدواج الخطي حيث بلغت قيمة معامل التباين التضخمي VIF أقل من 10 لكافة المتغيرات.

- خلو نموذج الانحدار من مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية حيث تراوحت قيمة معامل دربن واطسون في الحدود المقبولة إحصائياً من 1.5-2.5 في قطاعي الدراسة.

بالنسبة لتحليل الأثر التفاعلي في نموذج الدراسة في القطاع الإستثماري ، بلغت قيمة معامل الانحدار β لمسار العلاقة بين بعد الإستقطاب والإختيار الأخضر على الإستدامة التنظيمية مروراً – في ضوء – المتغير المعدل التجديد الإستراتيجي (0.16) عند مستوى معنوية 1% وهو ما يشير إلي معنوية تأثير الأثر التفاعلي للتجديد الإستراتيجي وأنه عند إدخاله في العلاقة ترتب عليه زيادة الآثار الإيجابية التي يمارسها بعد الإستقطاب والإختيار الأخضر في تعزيز الإستدامة التنظيمية بمقدار 16%.

كما بلغت قيمة معامل التأثير / الانحدار β لبعد التدريب الأخضر (0.20) عند مستوى معنوية 5% ، وهذا يعنى إدخال متغير التجديد الإستراتيجي كمتغير تفاعلي ترتب عليه زيادة الآثار الإيجابية التي يمارسها بعد التدريب الأخضر في تعزيز الإستدامة التنظيمية بمقدار 20%.

بينما بلغت قيمة معامل التأثير / الانحدار β لبعد إدارة الأداء الأخضر (0.21) عند مستوى معنوية 5% ، وهذا يعنى أنه عند إدخال المتغير التفاعلي التجديد الإستراتيجي ترتب عليه زيادة الآثار الإيجابية لتأثير بعد إدارة الأداء الأخضر على تعزيز الإستدامة التنظيمية بمقدار 21%.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار β لبعد المكافآت الخضراء (0.17) عند مستوى معنوية 1% ، وهذا يعنى أن عند إدخال المتغير التفاعلي التجديد الإستراتيجي ترتب عليه زيادة الآثار الإيجابية التي يمارسها بعد المكافآت الخضراء على تعزيز الإستدامة التنظيمية بمقدار 17%.

وأخيراً بلغت قيمة معامل الانحدار β لبعد التمكين والمشاركة الخضراء (0.27) عند مستوى معنوية 1% ، مما يدل على حال إدخال التجديد الإستراتيجي كمتغير تفاعلي ترتب عليه زيادة الآثار الإيجابية التي يمارسها بعد التمكين والمشاركة الخضراء على تعزيز الإستدامة التنظيمية بمقدار 27%.

وإستكمالاً وتأكيداً لما سبق ، فقد تحسنت قيمة معامل التحديد R^2 عند مناقشة الأثر التفاعلي الذي عكس العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات HRM) ، والمتغير التابع الإستدامة التنظيمية آخذاً في الإعتبار المتغير المعدل (التجديد الإستراتيجي) ، والتي بلغت R^2 Adj 73% وعند مقارنتها بالأثر المباشر الذي عكس العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع فقط والتي بلغت R^2 Adj 16.8% ، وهذا يعنى أن إدخال التجديد الإستراتيجي كمتغير معدل أدى إلي تحسين الأثر الإيجابي وتفعيل قوى لعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الإستدامة التنظيمية ، فضلاً عن التفسير الأوضح للإستدامة التنظيمية في قطاع الإلكترونيات.

بالنسبة لتحليل الأثر التفاعلي في نموذج الدراسة بالقطاع الخاص :

- بلغت قيمة معامل الإنحدار / التأثير β لنموذج العلاقة بين بعد الإستقطاب والاختيار الأخضر على الإستدامة التنظيمية في ضوء المتغير المعدل التجديد الإستراتيجي (0.20) عند مستوى معنوية 1% ، وهذا يعنى أنه في حال إدخال التجديد الإستراتيجي في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع ترتب عليه زيادة الأثر الإيجابي الذي يمارسه بعد الإستقطاب والاختيار الأخضر في تعزيز الإستدامة التنظيمية بمقدار 20%.
- كما بلغت قيمة معامل التأثير β لبعد التدريب الأخضر (0.68) عند مستوى معنوية 1% ، وهذا يعنى تحسن الأثر الإيجابي لبعد التدريب الأخضر في تعزيز الإستدامة التنظيمية بمقدار 68% في ضوء إدخال التجديد الإستراتيجي كأثر تفاعلي للعلاقة.
- وبلغت أيضاً قيمة معامل التأثير β لبعد إدارة الأداء الخضراء (0.38) عند مستوى معنوية 1% ، وهذا يعنى أنه عند إدخال التجديد الإستراتيجي كمتغير تفاعلي غير من معنوية العلاقة حيث كانت العلاقة بين إدارة الأداء الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية غير معنوية في العلاقة المباشرة بين المتغيرين بينما في حالة إدخال التجديد الإستراتيجي انعكست العلاقة وتحولت إلي علاقة معنوية بنسبة تأثير 38% بما يعظم أهمية دراسة ممارسات التجديد الإستراتيجي الفعال في إطار دراسة العلاقة بين إدارة الأداء الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية.
- كما بلغت قيمة معامل الإنحدار β لتأثير المكافآت الخضراء 0.06 بمستوى معنوية 10% مما يعنى تحسن الأثر الإيجابي للمكافآت الخضراء مع مستوى تعزيز الإستدامة بمقدار 6% في حال إدخال ممارسات التجديد الإستراتيجي كأثر تفاعلي.

- وأخيراً ساهم التجديد الإستراتيجي في تحول المعنوية من علاقة غير معنوية في العلاقة المباشرة لبعد التمكين والمشاركة الخضراء في تعزيز الإستدامة التنظيمية إلى علاقة معنوية بين المتغيرين في حال إدخال التجديد الإستراتيجي كمتغير معدل بمعامل تأثير β 29% عند مستوى معنوية 1% مما يعنى وجود الأثر الإيجابي بمقدار 29% في العلاقة التفاعلية.
 - وإستكمالاً وتأكيداً لما سبق ، فقد تحسنت قيمة معامل التحديد R^2 عند مناقشة الأثر التفاعلي الذي عكس العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات HRM) ، والمتغير التابع (الإستدامة التنظيمية) آخذاً في الاعتبار المتغير المعدل (التجديد الإستراتيجي) ، والتي بلغت R^2 Adj 69% وعند مقارنتها بالأثر المباشر الذي عكس العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع فقط والتي بلغت R^2 Adj 7.6%.
- وهذا يعنى أن إدخال التجديد الإستراتيجي كمتغير معدل حسن الأثر الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإستدامة التنظيمية ، خاصة في شركات الإلكترونيات بالقطاع الخاص حيث عكس معنوية بعض المتغيرات إلى علاقة معنوية مما انعكس على تحسن القدرة التفسيرية للنموذج في القطاع الخاص لترتفع إلى 69%.
- وبناء عليه تم قبول صحة الفرض الثاني للدراسة بشكل كلي على مستوى قطاعي الدراسة والذي ينص علي " يؤثر التجديد الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية في شركات الإلكترونيات في كل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص.

9. مناقشة دلالات نتائج الدراسة :

تعد الدراسة الحالية أحد الدراسات الداعمة للتوجه الذي تبناه عدداً من الباحثين – التي ناقشت تأثير الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الإستدامة التنظيمية لمنظمات الأعمال ، وهذا ما تم مناقشته في الفرض الرئيسي الأول للدراسة وفروضة الفرعية ، وقد توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل على تعزيز الإستدامة التنظيمية ككل بالشركات محل الدراسة ، وقد جاءت تلك النتيجة متسقة مع البناء النظري الذي تم على أساسه بناء تلك العلاقة ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات أهمها : (Anshima, et al., ; Ali, et al., 2024 ; Abbas, et al., 2022 ; Amjad, et al., 2021)

Usman, et al., 2024 ; 2024 ؛ حسنين وآخرون ، 2021 ؛ خليفة ، 2021 ؛ صديق وآخرون ، 2022 ؛ النجار ، 2023 ؛ عطا الله ، 2023 ؛ شحاته ، 2024).

وتفصيلاً ، توصلت نتيجة الفروض الفرعية في القطاع الإستثماري إلي القبول الكلي للخمسة فروض فرعية ولكن بأهمية نسبية مختلفة في تأثيرها على تعزيز الإستدامة التنظيمية كما هو موضح في جدول رقم (6) ، حيث كان أكثر أبعاد الممارسات الخضراء لـ HRM تأثيراً في تعزيز الإستدامة هو بعد إدارة الأداء الخضراء حيث بلغت β المعيارية 29% ، مما يدل على إهتمام شركات الإلكترونيات بالقطاع الإستثماري على تضمين المعايير الخضراء في مختلف الإدارات وإدراج نتائجها في عملية تقييم أداء العاملين وبمقارنة تلك النتيجة بالقطاع الخاص نجد أن تأثير عملية إدارة الأداء الخضراء غير معنوية في تعزيز الإستدامة ، حيث اجتمعت آراء مفردات العينة أن شركات الإلكترونيات بالقطاع الخاص تواجه تحديات في قياس الإسهامات البيئية للعاملين في المنظمة ككل وبالتالي توجد صعوبة في تقييم أداء العاملين بناءً على التزامهم بالمعايير البيئية ، فضلاً عن أن هناك بعض آراء مفردات العينة بأن عملية تقييم الأداء البيئي تقتصر على مجموعة فقط من العاملين في قسم البيئة والصحة والسلامة المهنية فقط ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شحاته ، 2024 ؛ Anshima, 2024 ؛ Tahie et al., 2024) .

وجاء في المرتبة الثانية والثالثة من حيث الأهمية النسبية في شركات القطاع الإستثماري كلاً من بعدى المكافآت الخضراء ، التدريب ولكن بنسب متقاربة معيارياً حيث بلغ معامل الانحدار المعياري β قدره 20.6% ، 20.2% على التوالي مما دل على أن المكافآت الخضراء سواء المادية أو المعنوية الفردية أو الجماعية للعاملين حول إنجازاتهم البيئية يكون له بالغ الأثر في تشجيع المبادرات الخضراء وخلق صورة ذهنية خضراء عن المنظمة مما ينعكس على تعزيز الإستدامة التنظيمية ، وبمقارنة هذا البعد في القطاع الخاص نجد أن β المعيارية بلغت 16.4% وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية مما يدل على تراجع مستوى اهتمام شركات القطاع الخاص بتشجيع العاملين للمبادرات الخضراء والمساهمات البيئية بالنسبة لباقي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، واتفق مع ذلك دراسة (عطا الله ، 2023).

وبالنسبة لبعد التدريب الأخضر ، اهتمت شركات الإلكترونيات بالقطاع الإستثماري بإكساب وتنمية المهارات والمعارف البيئية للعاملين ، وبناء وعيهم البيئي وتكوين ثقافة بيئية خضراء ومن ثم تعظيم مشاركة العاملين في الإستخدام السليم للموارد وحل المشكلات البيئية من خلال أفكار بيئية

مبتكرة تحد من التدهور البيئي وتحقق بصمة بيئية إيجابية تعزز تحقيق إستدامة المنظمة ، وقد اتفقت تلك النتيجة مع شركات القطاع الخاص حيث بلغت الأهمية النسبية لبعد التدريب الأخضر المرتبة الأولى بمعامل إنحدار معياري β 23.9% مما يدل على وعى القطاع الخاص بأهمية تدريب وتوعية العاملين حول القضايا البيئية وخلق مناخ تنظيمي أخضر يعظم استدامة المنظمة.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة كلاً من (عطا الله ، 2023 ؛ النجار ، 2023 ؛ Anshima, 2024 ؛ Gupta & Tangra, 2024) بينما إحتل بعد التمكين والمشاركة الخضراء في القطاع الإستثماري المرتبة الرابعة بمعامل إنحدار معياري قدرة 17.3% مما دل على أنه كلما زاد إشراك العاملين في المبادرات البيئية وإتاحة الفرصة لتقديم إقتراحات حول التحسينات البيئية يساهم ذلك في عملية التمكين النفسي التي تخلق الإلتزام بالتنفيذ بل ينظر إليهم كأداة ترويج حقيقة لجهود المنظمة للحفاظ على البيئة وتعزيز إستدامة المنظمة ، وبمقارنة هذا البعد في القطاع الخاص نجد أنه غير معنوي بما يدل على عدم إهتمام شركات القطاع الخاص ببعد مشاركة العاملين حول القضايا البيئية والإجتماعية وإقتصارها على من له الحق في إتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا الإستدامة. وأتفقت مع تلك النتيجة دراسة (Ali, et al., 2024).

وأخيراً إحتل في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد الإستقطاب والإختيار الأخضر في شركات القطاع الإستثماري بمعامل انحدار معياري قدره 11.6% مما يدل على أن توظيف المرشحين أصحاب العقلية الخضراء وفقاً لمجموعة من المعايير الخضراء المستخدمة لجذب المرشحين ، وقد جاءت ترتيب هذا البعد في المرتبة الأخيرة نظراً إلي أن شركات القطاع الاستثماري – وفقاً لآراء مفردات العينة – تركز جل إهتمامها على مهارات وخبرات الموظف أكثر من تركيزها على توجهاتهم البيئية ، بينما جاء ترتيب الأهمية النسبية لهذا البعد في القطاع الخاص في المركز الثاني مما يدل على سعي شركات القطاع الخاص على استقطاب وجذب العاملين ذوى المعرفة الخضراء العالية ثم تدريبهم وزيادة وعيهم البيئي مما يساهم في تعزيز الإستدامة التنظيمية وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (الغرابلي وآخرون ، 2024 ؛ عطا الله ، 2023).

بالنسبة لنتيجة إختبار الأثر التفاعلي للتجديد الإستراتيجي في العلاقة بين الممارسات الخضراء لـ HRM وتعزيز الإستدامة التنظيمية ، تعتبر هذه الدراسة أحد أوجه الدعم النظري والعملي لأهمية إدخال التجديد الإستراتيجي كمتغير معدل في إطار العلاقة بين المتغير المستقل والتابع ، لأن نتائجها تقدم دليلاً نظرياً حيث توافر الممارسات الفعالة للتجديد الإستراتيجي من أهمها قدرة

المنظمة على تحقيق المواءمة البيئية لتعظيم إستكشاف وخلق الفرص الجديدة وفق مدى زمني مناسب يحقق السبق الإستراتيجي للمنظمة قبل المنافسين ، أي اعتبار ممارسات التجديد الإستراتيجي هي المحرك الأساسي لجعل الشركات تعمل بشكل إستباقي في ظل حالات عدم التأكد ، بكونه يقدم نظرة مستقبلية للتقدم نحو الإستدامة ، وعلى الجانب الميداني في مجال صناعة الإلكترونيات فإن مناقشة الأثر التفاعلي للتجديد الإستراتيجي حسن من إيجابية العلاقة المعنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الإستدامة التنظيمية في قطاعي التطبيق بفارق أثر كبير ، حيث زادت القدرة التفسيرية للنموذج في القطاع الإستثماري من R^2 Adj 16.8% إلى 73%.

وفي القطاع الخاص من R^2 Adj 7.6% إلى 69% جدول رقم (6 ، 7) وليس ذلك فحسب ، ولكن على مستوى القطاع الخاص تحولت المعنوية من عدم وجود تأثير معنوي لبُعدي إدارة الأداء الخضراء والتمكين والمشاركة الخضراء من غير معنوي في دراسة العلاقة المباشرة بين ممارسات HRM الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية إلى علاقة معنوية للبعدين في حال إدخال التجديد الإستراتيجي كمتغير تفاعلي.

وبالتالي ثبت معنوية النموذج ككل في القطاعين وقبول الفرض الثاني بشكل كلي.

10. التوصيات :

توافقاً مع النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ، تقترح الباحثتان عدداً من التوصيات التي يمكن إستثمارها لتعزيز مستوى الإستدامة التنظيمية بشركات الإلكترونيات وخاصة في القطاع الخاص لكي تنتهج نهج القطاع الإستثماري ، وقد تم وضعها في شكل خطة عمل تنفيذية تتمثل أبعادها في محتويات الجدول التالي رقم (8):

جدول رقم (8)
الخطة التنفيذية لتوصيات الدراسة

التوصية	آليات وإجراءات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المبررات
1-رفع مستوى تبني وتطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء لشركات الإلكترونيات لتظل قادرة على المنافسة وتعزيز الإستدامة في المدى الطويل.	- تضمين الممارسات الخضراء كأولوية من قبل إدارة الشركات الصناعية. - تغيير في هيكل ممارسات إدارة الموارد البشرية واعتبارها جزء من التنمية المستدامة.	الإدارة العليا بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية	- بهدف التحول للثقافة الخضراء . - لدعم البيئة والمجتمع وبالتالي تعزيز الإستدامة التنظيمية.
2-إستقطاب وإختيار المتقدمين ذوي المعرفة الخضراء ووعي بالقضايا البيئية.	- وضع المعايير والشروط البيئية في الوصف الوظيفي وإعلانات الوظائف الشاغرة. - إعطاء الأولوية للمرشحين ذوي المعرفة البيئية والخبرة الحالية في الإستدامة.	إدارة الموارد البشرية	- خلق ثقافة خضراء وتحسين السمعة البيئية الجيدة عن المنظمات.
3-التدريب الأخضر	-توفير برامج تدريب أخضر بشكل دوري ومستمر (كبرامج إدارة الطاقة – إعادة التدوير – إدارة النفايات...)	إدارة الموارد البشرية	-بهدف تطوير وتنمية معارف وقدرات العاملين حول القضايا البيئية والمجتمعية مما ينعكس على تعزيز استدامة المنظمة.
4-إدارة الأداء الخضراء	-توافر سياسات ولوائح خضراء ملزمة لجميع العاملين. -تضمين مجموعة من معايير الأداء الخضراء ضمن تقييم أداء العاملين وتقييم مساهماتهم البيئية.	إدارة الموارد البشرية	-بهدف خلق الدافع لدى العاملين بالإلتزام نحو تطبيق المعايير الخضراء وتعزيز الإستدامة.

تابع جدول رقم (8)
الخطة التنفيذية لتوصيات الدراسة

5- المكافآت الخضراء	- إنشاء مزيج من المكافآت التي تمنح لدعم الأداء الأخضر.	إدارة الموارد البشرية	- تحفيز العاملين على المشاركة في الأنشطة المرتبطة بالقضايا البيئية.
6- التمكين والمشاركة الخضراء	- إشراك العاملين بأرائهم ومقترحاتهم في المبادرات البيئية الخضراء.	إدارة الموارد البشرية	- خلق الدافع للعاملين بالالتزام بالتنفيذ لتلك المبادرات وجعلهم أداة الترويج الحقيقية لجهود المنظمة في الحفاظ على البيئة.
7- عقد ندوات ومؤتمرات ودورات حول تطبيق ممارسات التجديد الاستراتيجي والإستدامة التنظيمية	- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال تعزيز الإستدامة التنظيمية.	إدارة الموارد البشرية	- التعريف بالممارسات الفعالة للتجديد الإستراتيجي.
8- إحاطة العاملين في جميع المستويات الإدارية بشكل مستمر بممارسات التجديد الإستراتيجي وتنمية الإستدامة	- الدعم المستمر لبرامج توليد الأفكار والتوازن بين بعدى إستكشاف الفرص وخلقها المتعلقة باتجاهات الإستدامة	الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية	-حث العاملين بصفة مستمرة في اقتراح الأنشطة الداعمة للتجديد الإستراتيجي.

المصدر : من إعداد الباحثان بناء على نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

11- حدود الدراسة :

- تم تنفيذ الدراسة في ضوء القيود الآتية :
- بالنسبة للحدود الزمانية ، تم جمع البيانات الأولية في الفترة من يناير 2025 ، وحتى مارس 2025 استناداً إلى مدخل الدراسات المقطعية Cross-Section.
- بالنسبة للحدود المكانية ، إقتصرت مجال التطبيق على شركات صناعة الإلكترونيات بكل من القطاع الإستثماري والقطاع الخاص المصري ، وقد تم إختيار العينة الأولية للدراسة من بين شركات الإلكترونيات في قطاعي الدراسة وفقاً لمجموعة من المعايير والشروط التي تم ذكرها في بند مجتمع وعينة البحث.

- بالنسبة للحدود الموضوعية ، إقتصرت على دراسة الأثر التفاعلي للتجديد الإستراتيجي في ضوء العلاقة بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والإستدامة التنظيمية.
- بالنسبة للحدود البشرية ، تتمثل في المفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية حول خصائص متغيرات الدراسة ، ولذلك إقتصرت تطبيق الدراسة على المديرين في الثلاثة مستويات إدارية.

12-التوجهات البحثية المستقبلية :

- في ضوء النتائج الحالية ، تقترح الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات حول آليات أخرى لتعزيز الإستدامة التنظيمية مثل – البراعة التنظيمية الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية.
- إدارة المكانة الإستراتيجية وتعزيز الإستدامة التنظيمية.
- دور التجديد الاستراتيجي كمتغير معدل في العلاقة بين التعلم التنظيمي وتحقيق الإستدامة التنظيمية.
- كما تقترح الباحثتان تطبيق الدراسة الحالية في قطاعات أخرى بخلاف قطاع الإلكترونيات لتحقيق مصداقية أكثر شمولاً لنموذج الدراسة ، وتقييم أوسع لحساسية العلاقات التي ناقشتها الدراسة الحالية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- 1- أباطة ، إيهاب سعيد على ؛ صلاح الدين ، صلاح الدين إسماعيل ؛ محمد ، خال عبد الوارث ، (2024) ، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع البترول المصري ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، المجلد 38 ، العدد 1.
- 2- أبو خشبة ، محمد محمود ، (2023) ، دور الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ولإدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء المنظمة : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد ، المجلد 24 ، العدد 2.
- 3- أحمد ، عبد الناصر محمد ، (2024) ، الإستدامة التنظيمية : التعريف والأهداف وأهميته والأنواع والمبادئ والأبعاد ، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية ، مصر ، مجلد 8 ، العدد 30 ، فبراير ، ص.ص 237-248.
- 4- إسماعيل ، عمار فتحي موسي ؛ طه ، منى حسنين السيد ، (2023) ، التجديد الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء المستدام للبنوك التجارية الحكومية ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، المجلد 15 ، العدد 2 ، يونيو.
- 5- الإمام ، سعيد عبد العال ؛ النادي ، نوال محمود ؛ العجري ، دنيا فاروق ؛ السيد ، منى محمد ، (2023) ، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الصناعات التحويلية في مصر ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 46 ، العدد 3 ، سبتمبر.
- 6- البحيري ، هشام محمد صبري ، (2018) ، أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد 9 ، العدد 2 ، ص.ص 102-140.
- 7- البشر ، سعود غسان ؛ اللحيدان ، عبدالله سليمان ؛ الضيفان ، سعود محمد ؛ العيتبي ، سارة حامد ، (2024) ، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخليجية غير الربحية ، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 25 ، العدد 43 .
- 8- الحدراوي ، رافد ؛ البغدادي ، عادل ، (2017) ، دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الإستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية لدى قادة المنظمات ، مجلة الكلية الإسلامية للجامعة ، العدد 49 .

- 9-الخميس ، فيصل بن عبد الكريم ، (2024) ، واقع الإستدامة التنظيمية في المنظمات العربية ،
المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، مصر ،
مجلد 15 ، العدد 16.
- 10-الراعي ، عبد الوهاب راغب ، (2024) ، الدور الوسيط للإستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة
المواهب والتميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي في
محافظة الدقهلية ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، المجلد 25 ، العدد 13 ، يوليو.
- 11-الشمري ، فيصل نويران ؛ حسن ، محمد وهبة ؛ راغب ، محمد عبد السلام ؛ أمانة ، داليا ،
(2024) ، دور البعد البيئي على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز
المؤسسي بالتطبيق على المنشآت الصحية المتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية ، مجلة
جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية ، المجلد 60 ، العدد 3 إبريل.
- 12-العبادي ، هاشم فوزي ؛ الدعيمي ، وليد عباس جبر ، (2018) ، الثقافة الإستراتيجية كمتغير
تفاعلي بين التجديد الإستراتيجي وإستدامة المنظمات ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ،
المحور الأول ، المجلد 2 ، العدد خاص.
- 13-العاصي ، شريف أحمد شريف ، (2021) ، مناهج البحث العلمي ، منظور إداري تسويقي ، دار
الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- 14-الغرابلي ، زينب إسماعيل ؛ عبد القادر ، على أحمد ؛ يحيي ، بريهان فطين ، (2021) ، واقع
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر : دراسة ميدانية على
فنادق النجمة الخضراء في مصر ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 41 ، العدد 3 .
- 15-الفقي ، فايزة ذكي عوض الله ، (2015) ، أثر الثقافة التنظيمية علي فعالية أداء وظيفة إدارة
الموارد البشرية : دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة
الزقازيق.
- 16-النجار ، سامر أحمد محمد طلبة (2023) ، الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة
بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الإستدامة التنظيمية : دراسة تطبيقية على
العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية ، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم
الإدارية ، مجلد 60 ، العدد 31.
- 17-الياسري ، أكرم محسن ؛ الطائي ، فيصل علوان ؛ حسين ، على كاظم ، (2017) ، دور التجديد
الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، المجلد 6 ، العدد 24 .

- 18-حسانين ، أحمد محمد على ؛ فتاح ، أحمد محمد على ؛ عبد النبي ، محمد أحمد ، (2021) ، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية المصرية (دراسة تطبيقية) ، مجلة الدراسات البيئية والبحوث ، المجلد 11 ، العدد 1 .
- 19-حسن ، عزت عبد الحميد محمد ، (2011) ، الإحصاء النفسي والتربوي ، القاهرة ، دار الفكر العربي.
- 20-خليفة ، المعتز بالله البرنس محمد خليفة ، (2021) ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة : دراسة تطبيقية على مديري الصيدليات الخاصة بمحافظة أسيوط ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة دمياط ، المجلد 2 ، العدد 2 ، الجزء 3 ، يوليو.
- 21-رشوان ، هدير هلال محمد ، (2024) ، العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد الخضراء وأداء الشركات من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء بالتطبيق على شركات الأدوية في محافظة الإسكندرية ، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية ، كلية التجارة ، جامعة السويس ، المجلد 4 ، العدد 1 ، مارس.
- 22-شحاتة ، ياسر السيد على محمد ، (2024) ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة : تحليل الدور الوسيط للإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية : دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة 6 أكتوبر ، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية ، المجلد 61 ، العدد 1 ، يناير.
- 23-صديق ، نصر حسن ؛ عبد الهادي ، محمود محمد ؛ الخطيب ، محمود أحمد ؛ الخربوطلي ، ماجد محمد ، (2022) ، إستراتيجية مقترحة لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة ، مجلة العلوم البيئية ، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية ، جامعة عين شمس ، المجلد 51 ، العدد 8 ، الجزء (3) ، أغسطس.
- 24-عبدالله ، إبتسام محمد ، (2024) ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع الأخضر : دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي ، المجلة التربوية لكلية التربية ، جامعة سوهاج ، المجلد 4 ، العدد 121 مايو.
- 25-عبد الرحمن ، أشرف عبد الرحمن محمد ، (2021) ، أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية – دراسة تطبيقية على مجموعة من المنظمات الصناعية المصرية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، المجلد 12 ، العدد 1 .

- 26- عيد على ، أنفال نوفل ؛ عادل ، سهير حامد ، (2023) ، المرونة الإستراتيجية وتأثيرها في الإستدامة التنظيمية ، مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد 35 .
- 27- عبده ، هاني محمد السعيد ن (2021) ، أثر الأبعاد الحاكمة لإدارة الكفاءات البشرية الجوهرية على مواجهة تحديات صناعة الإلكترونيات في مصر ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد 3 .
- 28- عطا الله ، هبة كمال القصبي ، (2023) ، أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في دعم الأداء المستدام : دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي بوسط الدلتا ، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية ، المجلد 60 ، العدد 1 .
- 29- عناني ، محمد عبد السميع ؛ موسى ، مديحة السيد ، (2010) ، أساسيات الإحصاء التطبيقي ، مكتبة المدينة ، الزقازيق.
- 30- عيد ، أيمن عادل ، (2023) ، تأثير التجديد الإستراتيجي على تحقيق الإستدامة التنظيمية : دراسة تطبيقية على شركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات ، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، المجلد 60 العدد 1 .
- 31- مباشر ، شيماء خليل ، (2023) ، نموذج مقترح لدور الجينات التنظيمية في العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز المؤسسي : دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراه منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق.
- 32- مباشر ، شيماء خليل ، (2015) ، دور مناخ العمل في تنمية رأس المال الفكري : دراسة تحليلية مقارنة في بيئة الأعمال المصرية ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .
- 33- مصطفى ، أمل محمد محمد ، (2025) ، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على السعادة التنظيمية بالتطبيق على كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية جامعة عين شمس ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 45 ، العدد 1 ، فبراير.
- 34- نافع ، وجيه عبد الستار ؛ البردان ، محمد فوزي ؛ أحمد ، سلمي عبدالله ، (2024) ، العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، كلية التجارة ، جامعة مدينة السادات ، المجلد 16 ، العدد 1 مارس.
- 35- نجم ، عبد الحكيم أحمد ربيع ؛ هلال ؛ محمد رشدي السعيد ، (2023) ، العلاقة بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والمواطنة البيئية في المنظمة بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمنطقة وسط الدلتا ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 47 ، العدد 2.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1-Abbas, Z., Sarwar, S., Abdel Rehman, M., Zamecnik, R., (2022), Green HRM Promotes higher education Sustainability : amediated- moderated analysis, International Journal of Manpower, Vol.43, No. 3, P.P 837-842.
- 2-Ahmed, F., Babu, M., Rahman, M., Uddin, M. (2023)Strategic orientation , strategicrenewal and international performance of born global Firms, Asia Springier pacific Journal of Management Vol.1, No.32.
- 3-Ali, M., Shujahat,M., Fatima, N., Jabbour, A., Thanh, T., Salam, M., Latan, H., (2024), Green HRM Practices and Corporate Sustainability Performance, Journal of Management Decision, Vol.25.
- 4-AliPour, S., Colobi, A., Hosseini, H., (2021), Corporate Sustainability Model Based on Digital Transformation – Strategic Renewal and Value Creation, Journal of Business Strategies , Vol. 18, No.17.
- 5-Al Shawabkeh, K., (2024), The Impact of strategic agility on sustainable Competitive advantage: The Mediating role of Strategic renewal at Jordanian telecommunication Companies, Journal of Problem and Perespectives in management, Vol., 72, No.1.
- 6-Amjad , F., Abbas, W., & Rehman, H., (2021), Effect of green human resource Management practices on organizational Sustainability the mediating role of environmental and employee performance, Environmental Science and Pollution Research, Vol.28., No.2 February.
- 7-Amrutha, V., & Geetha, S., (2020), A systematic review on green human resource management : Implication for social sustain ability, Journal of cleaner Production, Vol.247, No.20.
- 8-Andjarwati, T., Budiarti, E, Audan, A., Khouri, S., Rebilas, R., (2019), The Impact of Green Human Resource Management to Gain Enterprise sustainability, Polish Journal of Management Studies, Vol. 20, No.2.
- 9-Anshima, Bhardwaj, B., Sharma, D., Chand, M., (2024), Ensuring sustainability through green HRM Practices, Journal of organization Effectiveness : people and performance , Vol.6, No.4.

- 10-Cisze wska, M., & Wojcik, P., (2023), What do we talk about when we talk about strategic renewal: a systematic literature review of 40 years of research, Kozminski university, war Saw, Poland, Vol.31, No. 3, P.P416-441.
- 11-Colabi, A., & Sharaei, F., (2023), Proposing a model of a strategic Renewal Ecosystem with an Emphasis on corporate sustainability, Journal of Business Management , Vol.2, No.24, P.248.
- 12-Das, S., & Singh, R., (2016), Green HRM and organizational Sustainability: Am Empirical review, kegees Journal of social science, Vol.8, No.1&2 , p. p 227-236.
- 13-Dislers, Davis, & Keskula, Grete, & Kostadinva, Mila, (2016), Strategic renewal: Implication on Competitive Advantage “, Bachelor Thesis in Business Administration 15 ECTS.
- 14-Gupta, A., & Jangra, S., (2024), Green human resource Management and work engagement, Journal of Sustainable Futures, Vol. 7.
- 15-Jabbour C., Yusliza, M., Normazmi, N., (2019), Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management : A Malaysian study, Benchmark, Vol.26, No.6.
- 16-Juoti, K., (2019), Green HRM- People Management Commitment to environmental sustainability, Proceedings of 10 th international Conference on digital Strategies for organizational Success, 30, Yan.
- 17-Kaipainen, J. (2020), Strategic Renewal process Towards Sustainability – An Ecosystem Approach Case Neste Oyj, unpublished master Thesis, Faculty of Engineering and Natural Sciences.
- 18-Kim j. & Kim, J., (2018), Corporate Sustainbility Management and Its Market Benefits sustainability Journal , Vol.10, No.5, P.445.
- 19-Kodua L.T., Xiao Y., Adjei N., Asante D., OfosuB.O & Amankona D., (2022), Barriers to green human resources management (GHRM) implementation in developing countries Evidence form Ghana, Journal of Cleaner Production. Vol.9, No.4.

- 20-Maharani, I., Sukoco, B., Usman, I., Ahlstrom, D., (2024), Management research review GHR M and Sustainability, Vol.4, No.5, P.P 708-743.
- 21-Malik, S., Mughal, Y., Azeam, T., Cao, Y., WAN, Z., Hongge H., Thurasamy, R., (2021), Corporate Social Responsibility , Green Human Resources Management and Sustainable Performance : Is Organizational Citizenship Behavior towards Environment the Missing Link? Sustainability Journal, Vol.13 , No.9.
- 22-Nguyen, K., Peltoniemi, M., Lamberg, J., (2022), Strategic renewal: Can it be done profitably, Long Range planning.
- 23-Porter, M., (1985), Technology and Competitive advantage, Journal of business strategy, Vol. 5, No.3.
- 24-Shah, H., Yasir, M., Majid, A., Jawed, A., (2020), Promoting Strategic Performance through strategic orientation and strategic renewal: a moderated Mediation Model, Management Decision, Vol.58, No. 2, P.P 376-392.
- 25-Sharma, R., & Gupta, N., (2015), Green HRM: An Innovative Approach to Environmental Sustainability, twelfth AIMS International conference on Management.
- 26-Shafaei, A., Nejati, M., & Mohd, Y., usoff, Y., (2020), Green human resource management : a two-study investigation of antecedents and outcomes. International Journal of Manpow Vol,41, No.7.
- 27-Siyambalapitiya, J., Zhang, x., & Liu, X., (2018), Green human resource management : A Proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry , Journal of Cleaner production Vol.201, No.6.
- 28-Tahir, A., Umer, M., Nauman, S., Abass, K., (2024), Sustainable development goals and green human resource management: A comprehensive review of environmental performance, Journal of Environmental Management Vol.370.
- 29-Tang G., Chen, Y., Jian, Y., Paille, P., (2018), Green human resource management practices : Scale development and validity, Asia Pacific Journal of Human, Vol. 56, No.3.

- 30-Ullah, Mamin, (2017), Integrating Environmental Sustainability into human resource management A comprehensive review on Green human resource Management, Maghreb Review of Economics and Management, Vol.6, No.1.
- 31-Usman, M., Mahrukh, Ahmad, E., (2024), Green HRM For greener future : The Interplay of GHRM practices on perceived Environmental performance through the mediating Role of Green Behavior Journal of Development and Social Sciences , Vol.5, No.3, P.P 396-410.
- 32-Yong, J., Ysliza, M., Ramayah, T., Jabbour , C., Sehnem S., & Mani, V., (2020), Path ways towards sustainability in manufacturing organizations : Empirical evidence on the role of green human resource Management, Business strategy and the Environment , Vol.29, No.1, P.P 212-228.
- 33-Yusliza, M., Yong, J., Tanveer, M., Ramayah, T., Faezah, J. & Muhammad, Z., (2020), A Structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance, Journal of Cleaner Production, Vol.24, No.10.

ثالثا - المواقع الإلكترونية الرسمية :

- موقع الفرق الصناعية لإتحاد الصناعات المصرية ، 2025.
- <http://www.fei.org.eg>
- التقرير السنوي لمجلة الفورتين الأمريكي حول أفضل 500 شركة عالمية
- <Http://Money/Cnn. Com/magazines.Fortune/global/ 500>.
- نشرات الهيئة العامة للإستثمار والمناطق الحرة، قطاع مركز المعلومات والتوثيق عن أفضل 200 شركة الكترونية عاملة في جمهورية مصر العربية من حيث رؤس الأموال المصدرة حتي نهاية عام 2024 الموقع الرسمي .
- <http://www.Investing Egypt. gov.eg>.
- موقع الإستثمار المصري:
- <https://sa-investing.com>.
- دليل شركات الإلكترونيات والكهربيات المصري : السوق العربي الإلكتروني
- carbic Markt. Com.

Abstract

The Study Explain the effect of strategic Renewal on the relationship between Green human resources Management Practices and corporate sustainability. The study applied on sample of electronics industry companies in investment and private sector, the study problem was identified through both of a research and Application gap., it applied on Managers in three levels, two Hypotheses were developed, required data were collected through a questionnaire that was provided to 376 Managers. The data was analyzed by descriptive and analytical statistical methods. The results show significance effect of (S.R) on the relation of (GHRM) and (C.S), Results have discussed and Several future have been suggested.

Key words : Strategic Renewal , Green human resource management Practices, Corporate sustainability , electronics companies.